



NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, 17.06.10

En fotballinvestors motiver

*Om hvorfor aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber ikke genererer
profitt for sine eiere*

Anders Gammelsæter

Veileder: Øystein Fors

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi- og administrasjon

Hovedprofil i finansiell økonomi

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2010

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Denne masterutredningen forsøker å forklare hvordan det har seg at aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber tilsynelatende mislykkes i å generere overskudd for sine eiere.

Jeg undersøker om årsaken kan være at investorer med denne typen investeringer har andre motiver enn profitt eller om det er slik at profitt inngår i målfunksjonen til klubbene, men at den konkurreres vekk på grunn av den strukturelle organiseringen i fotballens marked.

For å få en dypest mulig forståelse har jeg brukt et case - Molde Fotballklubb. Jeg har benyttet avisintervjuer og selv intervjuet fire sentrale personer i klubben for å få belyst problemstillingen best mulig.

Basert på empiri og teori forsøker jeg avslutningsvis å besvare problemstillingen. I den grad Molde Fotballklubb er representativ finner jeg at investorer har større fokus på andre motiver enn økonomisk profitt. Samtidig finner jeg at det er vanskelig å operere med profittmaksimerende mål i denne bransjen uten at det går på bekostning av det sportslige, og at dette sannsynligvis er en erkjennelse investorene gjør når de lærer bransjen å kjenne.

FORORD

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet i en femårig utdanning ved Norges Handelshøyskole. Å skulle skrive en oppgave av et slikt omfang var en ny erfaring for meg. Ikke desto mindre har prosessen vært lærerik og spennende. Til tider har jeg hatt det virkelig gøy med arbeidet, mens jeg andre ganger, som naturlig er, har følt jeg stanger hodet mot veggen.

Å få benytte teori og metode på et tema som interesserer meg har vært et privilegium. Oppdagelsen av hvordan kunnskapen jeg har tilegnet meg de siste årene kan anvendes på dagsaktuelle områder som engasjerer mange gir glede og inspirasjon.

Jeg har i arbeidet fått hjelp og støtte fra mange kanter og vil benytte sjansen til å takke de som har bidratt til at oppgaven er blitt som den er:

Først og fremst vil jeg takke min veileder **Øystein Foros** for at han hele tiden stilte seg positiv til mine ideer, gav meg stor frihet i oppgaveskrivningen og dermed lar meg føle stor grad av tilhørighet til oppgaven. Samtidig fikk jeg verdifulle kommentarer og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Molde Fotballklubb med økonomisjef **Ole Jakob Strandhagen** i spissen, som hele veien var imøtekommende og villig svarte på alle spørsmål. Klubben var åpen med å dele informasjon og data, som i utgangspunktet var konfidensiell. Arbeidet ville aldri ha blitt like spennende uten denne informasjonen, og det ville samtidig gitt en mindre interessant oppgave.

Tarje N. Jacobsen, administrerende direktør i Molde Fotballklubb, for hjelp til organisering av intervjuer og for at han selv villig stilte opp til intervju.

Leif-Arne Langøy, **Oddne Hansen** og **Espen Silseth** for at de satte av tid til å svare på de spørsmål jeg hadde og ærlig delte informasjon og synspunkter.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å sende en stor takk til venner og familie som til det evinnelige har lest korrektur og gitt tilbakemeldinger på oppgaven. Uten støttende ord og gode forslag hadde arbeidet med oppgaven blitt adskillig tyngre.

Anders Gammelsæter

Bergen, 17. juni 2010

INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
Kapittel 1 – Innledning	6
1.1 Tema for oppgaven	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Oppbygning av oppgaven	8
Kapittel 2 – Teori.....	9
2.1 Introduksjon - Teori	9
2.2 Økonomisk teori om investorer og aksjeselskapet.....	10
2.3 Forbindelsen mellom sportslige og økonomiske prestasjoner	11
2.3.1 Lønnsutgifter og sportslig suksess	11
2.3.2 Gir sportslig suksess bedre økonomiske resultater?	13
2.4 Konkurransesituasjonen i fotballmarkedet.....	16
2.4.1 Profesjonell fotball som institusjon og marked.....	16
2.4.2 Reguleringer.....	19
2.4.3 Organisering av amerikansk idrett.....	21
2.4.4 Overinvestering	21
2.5 Organisasjonsstruktur i fotballklubber i Norge	23
2.6 Profittmaksimering i fotballklubber	24
2.7 Fotballinvestorers motiver og hensikter	27
2.8 Konkretisering og operasjonalisering.....	29
Kapittel 3 – Metode	31
3.1 Introduksjon - Metode	31
3.2 Kvalitativ versus kvantitativ tilnærming	31
3.3 Metodevalg.....	33
3.4 Intervjuobjektene	33
3.5 Det kvalitative dybdeintervjuet	34
3.6 Intervjuguiden	35
3.7 Begrensninger og antakelser	35
3.8 Evaluering av prosessen.....	36
Kapittel 4 – Case	37
4.1 Hvorfor akkurat Molde Fotballklubb?.....	37

4.2	Historie - Molde Fotballklubb.....	37
4.3	Molde Fotballklubbs interessenter	38
4.3.1	Eier	38
4.3.2	Spillere og støtteapparat.....	39
4.3.3	Ledelse.....	39
4.3.4	Supportere	40
4.4	Verdier.....	40
Kapittel 5 – Intervjudata		43
5.1	Bakgrunn.....	43
5.2	Hvordan forklarer de involverte i selskapene at de over tid ikke genererer inntekter for sine eiere?.....	43
5.3	Hvordan rettferdiggjør investorer sine investeringer i denne typen selskaper?	45
5.4	Finnes det andre mål og hensikter for investorene som ikke reflekteres i regnskaper og som kanskje ikke kan kvantifiseres?	46
5.5	Mangler investorene kunnskap om bransjens struktur siden de investerer i selskaper som generelt ikke gir konkurransedyktig avkastning?	47
Kapittel 6 – Drøfting, oppsummering og konklusjon		50
6.1	Oppsummering og drøfting	50
6.2	Konklusjon.....	51
6.3	Hva har funnene å si for vår forståelse av toppfotballen?	52
Litteratur		54
Appendiks 1.....		59
Intervjuguiden.....		59
Appendiks 2.....		65
Sammendrag av intervjuer.....		65
Appendiks 3.....		71
Fangens dilemma		71

KAPITTEL 1 – INNLEDNING

1.1 TEMA FOR OPPGAVEN

Den norske fotballsesongen 2009 var sesongen der Rosenborg igjen vant den norske serien suverent etter et par trøblete sesonger. Samtidig var 2009 året hvor klubbene, hovedsakelig i eliteserien, i enda større grad enn tidligere fikk medias fokus rettet mot seg på grunn av økonomiske utfordringer. Fenomenet med at profesjonelle fotballklubber har problemer med økonomien er imidlertid ikke utpreget norsk. Det dukker jevnlig opp artikler i media om at klubber som Liverpool, Manchester United og Real Madrid sliter med å betjene enorme lån. Det europeiske fotballforbundet (UEFA) vedtok nylig regler som vil føre til at disse klubbene risikerer sanksjoner som utestengelse fra den gjeveste europacupen, Champions League, om dagens økonomiske tilstander ikke forbedres (Bertheussen 2010).

Så hvorfor er det slik at profesjonell klubbefotball ser ut til å ha så store økonomiske problemer? Det kan legges til at dette ikke gjelder utelukkende fotball, ettersom man har lignende eksempler fra idretter som håndball (Storm 2008) og ishockey (Andreff & Szymanski 2006). Kanskje kan det virke som om økonomiske problemer innen profesjonell idrett er et problem som har oppstått de siste årene. Det kan til og med være fristende å skylde på finanskrisen. Imidlertid synes problemet å være strukturelt og ikke en effekt av kortsiktige svingninger i det økonomiske klimaet.

1.2 PROBLEMSTILLING

Økonomisk teori tilsier at en rasjonell investor vil investere pengene sine der han får best avkastning på disse. Når en investor setter penger i et aktivum er det fordi han tror det er det alternativet som gir best rentabilitet på innsatsen, gitt investorens foretrukne risikonivå. Mange investorer setter penger i fotballklubber. Ut fra økonomisk teori tilsier dette at fotballklubbene skal være i stand til å generere konkurransedyktig avkastning på disse midlene gjennom driften av klubben. Hvis så ikke var tilfelle, ville ikke investorer ha investert i fotball, i alle fall ikke over tid. I media får vi likevel et klart inntrykk av at klubbene stadig mislykkes i å produsere avkastning på eiernes investeringer, og dette bekreftes i stor grad av undersøkelser (Hamil

2008). Spørsmålet blir dermed hvordan det kan ha seg at aksjeselskaper¹ tilknyttet fotballklubber nesten uten unntak ikke tjener penger (Bratland & Kvamme 2009), og hvorfor svært mange av investorene likevel blir sittende i disse selskapene? Forventer egentlig investorene å tjene penger på fotballklubbene, eller eksisterer det andre motiver som er vanskeligere å måle?

Sportsøkonomi som fagfelt drøfter blant annet økonomiske dilemma innenfor profesjonell fotball og idrett generelt. Tradisjonelt var foreninger og lag drevet av dugnadsånd blant medlemmene og det var langt mindre penger i omløp enn hva tilfelle er i dag. Akademikere diskuterer om det er riktig å se på en idrettsklubb som en forening som engasjerer mennesker, ofte lokalt, i idrett og spill, eller om en idrettsklubb i dag heller bør betraktes som en hvilken som helst vanlig bedrift som skal maksimere utbytte for sine eiere (Smith & Stewart 2009). I den faglige diskusjonen om hvordan en fotballklubb bør betraktes, argumenteres det med at en fotballklubb søker å maksimere en kombinasjon av sportslig suksess og økonomisk suksess, og derfor skiller seg fra en "ordinær" bedrift på flere områder. Kanskje er det derfor strukturelle elementer i fotballens organisering som fører til at det ikke er realistisk å forvente økonomisk gevinst som investor i en fotballklubb? For å belyse de ovennevnte tema har jeg formulert følgende problemstilling:

HVA ER ÅRSAKEN TIL AT DE FLESTE AKSJESELSKAPER TILKNYTTET FOTBALLKLUBBER IKKE TJENER PENGER OVER TID², OG HVORFOR INVOLVERER INVESTORER SEG I DENNE TYPEN SELSKAPER NÅR DE IKKE GENERERER AVKASTNING?

- HVORDAN FORKLARER DE INVOLVERTE I SELSKAPENE AT DE OVER TID IKKE GENERERER INNTEKTER FOR SINE EIERE?
- HVORDAN RETTTFERDIGGJØR INVESTORER SINE INVESTERINGER I DENNE TYPEN SELSKAPER?
- FINNES DET ANDRE MÅL OG HENSIKTER FOR INVESTORENE SOM IKKE REFLEKTERES I REGNSKAPER OG SOM KANSKJE IKKE KAN KVANTIFISERES?
- MANGLER INVESTORENE KUNNSKAP OM BRANSJENS STRUKTUR SIDEN DE INVESTERER I SELSKAPER SOM GENERELT IKKE GIR KONKURRANSEDYKTIG AVKASTNING?

Masterutredningen vil basere seg på Molde Fotballklubb (MFK) som case og se nærmere på dynamikken mellom ulike mekanismer i fotballklubben. Årsaken til at jeg har valgt å benytte et

¹ I oppgaven refererer AS og aksjeselskap, der annet ikke fremgår, til sådanne som inngår avtale om overtagelse av klubbens markedsrettigheter m.m. Må ikke forveksles med investeringsselskaper som SK Branns Hardball og MFKs Opptur AS som er selskaper som bidrar med økonomisk støtte til kjøp og lønning av enkelte spillere, men som utover dette ikke er direkte knyttet til klubben.

² Se for eksempel Ohr & Solum (2001), Hamil (2008), Norsk Toppfotball (2009), Kelso (2010).

case sammenlignet med å studere dagens situasjon i flere klubber i eliteserien, er at jeg ved å gå i dybden lettere kan få innsikt i kompleksiteten i disse mekanismene. Selvsagt ville det være ønskelig å kunne studere flere klubber. Samtidig ville det være mer tidkrevende og kunne derfor gå på bekostning av analysens grundighet og dybde.

1.3 OPPBYGNING AV OPPGAVEN

Innledningsvis vil jeg presentere relevant teori fra feltet sportsøkonomi. Mengden eksisterende litteratur er betydelig, og derfor belyses kun hovedtrekkene.

Etter å ha presentert teori og forsøkt å operasjonalisere denne, vil jeg i kapittel 3 grunnleggende valg av metode. Samme kapittel vil også ta for seg avgrensninger i oppgaven. Alternative fremgangsmåter og hvorfor disse ikke ble valgt blir også diskutert.

Kapittel 4 presenterer caset kort, fulgt av et kapittel som presenterer de dataene studien gav organisert som svar på de fire underspørsmålene i problemstillingen.

Kapittel 6 oppsummerer analysen, ser tilbake på problemstillingen og forsøker å besvare denne basert på den innsikten arbeidet med oppgaven har gitt. Her vil jeg sammenligne svarene empirien gir med de konklusjonene en kan trekke basert på eksisterende teori. Jeg diskuterer også om resultatene kan benyttes til en mer generaliserende konklusjon, altså om resultatet gir innsikt som er anvendbar på andre klubber enn MFK. Avslutningsvis drøfter jeg hva resultatene har å si for vår forståelse av toppfotballen og aksjeselskapet og om investeringer i fotball rett og slett kan betraktes som konsum.

KAPITTEL 2 – TEORI

2.1 INTRODUKSJON - TEORI

For å kunne belyse en problemstilling på en god måte er det viktig å gjøre det i lys av teorier som kan forklare den. Dette kapitlet vil gi en introduksjon til sportsøkonomi med vekt på fotball, samt presentere ulike aspekter ved idretten som gjør den interessant fra et økonomisk ståsted.

Fokus i oppgaven er aksjeselskapets rolle som aktør i norske fotballklubber. Grunnleggende økonomisk teori om hvordan investorer og aksjeselskaper er forutsatt å handle er dermed et naturlig teoretisk utgangspunkt i oppgaven. Videre presenteres teori som forsøker å vise en sammenheng mellom sportslige resultater og ulike økonomiske mål.

Jeg forsøker så å gi et bilde på konkurransesituasjonen mellom klubbene i markedet for fotball. I dette inngår teori om hvorfor man ikke bør betrakte profesjonelle fotballklubber og tilhørende aksjeselskap som vanlige bedrifter. Deretter presenteres regulering av fotball som marked ettersom det på internasjonalt nivå nylig ble innført strengere reguleringer med den hensikt å bedre kunne kontrollere pengebruken i europeisk fotball (UEFA 2010). Jeg presenterer så den amerikanske³ modellen for organisering av idrett før jeg runder av delkapitlet med å påpeke faktorer i fotballens struktur som fører til overinvestering.

For å tydeliggjøre hva som menes når det i oppgaven refereres til fotballklubber og aksjeselskap har jeg inkludert et avsnitt hvor vanlige former for organisasjonsstruktur i norsk profesjonell fotball presenteres.

De to siste delkapitlene omhandler ulike måter fotballklubber tilnærmer seg den økonomiske siden av driften i en klubb og investorers motiver for å involvere seg i profesjonell fotball, en bransje hvor betingelsene for å tjene penger er dårlige.

Til slutt oppsummerer jeg kapitlet og beskriver hvordan jeg vil studere fenomenet videre.

³ Når jeg i oppgaven referer til amerikansk og Amerika, kan dette tolkes som Nord-Amerika der ikke annet fremgår.

2.2 ØKONOMISK TEORI OM INVESTORER OG AKSJESELSKAPET

Økonomisk teori bygger på tre grunnleggende forutsetninger (Weintraub 1993):

- Personer har rasjonelle preferanser mellom utfall som kan identifiseres og assosieres med en gitt verdi.
- Individer maksimerer nytte og bedrifter maksimerer profitt.
- Personer handler individuelt og på grunnlag av fullstendig og relevant informasjon.

Med utgangspunkt i at aktørene i et marked er rasjonelle individer som handler til sitt eget beste, det vil si maksimerer egen nytte, forventer man at en investor vil søke de investeringer som gir ham best mulig avkastning for et gitt risikonivå. Avkastning betraktes vanligvis som en monetær størrelse. Det antas med andre ord at en investering gjøres for å tjene mest mulig penger. For å ha muligheten til å gjøre dette er investor avhengig av å være aktør i et marked hvor alle aktører har lik tilgang på informasjon.

At en bedrift er profittmaksimerende betyr at målet til ledelsen i bedriften gjennom driften er å tjene mest mulig penger for selskapets eiere. Dette medfører imidlertid utfordringer. Profitt er ikke et entydig begrep og hva det vil si å maksimere profitt kan diskuteres⁴. Antagelsen om at en bedrift er profittmaksimerende er dermed ikke alltid helt presis. Eierne bestemmer hva de ønsker at bedriften skal oppnå. Vanligvis er dette profitt, men det kan også være at eierne har andre preferanser. Aviser og tidsskrifter er et eksempel hvor disse, i hvert fall historisk, ofte har hatt et klart politisk ståsted som de har ønsket å formidle på lik linje med å oppnå gode salgstall.

Vanligvis er bedrifter etablert som aksjeselskap. Det finnes flere argumenter for å etablere et aksjeselskap (Boye et al. 2008). For det første gir et aksjeselskap eierne et begrenset økonomisk ansvar og det egner seg sådan for risikofylte prosjekter. Samtidig kan det være enklere for en bedrift å skaffe seg tilgang på kapital på denne måten siden selskapsformen er godt regulert gjennom aksjeloven. Andre argumenter som skattemessige forhold kan også nevnes.

Med utgangspunkt i økonomisk teori virker det dermed ikke som om investorer ville velge å investere i en fotballklubb med mindre de tror at fotballklubben kan gi en avkastning som er høyere enn det som kan oppnås andre steder til samme risiko.

⁴ Profitt kan defineres på ulike måter. For eksempel kan maksimering av årets profitt i mange tilfelle kunne påvirke neste års profitt av regnskapstekniske årsaker.

2.3 FORBINDELSEN MELLOM SPORTSLIGE OG ØKONOMISKE PRESTASJONER

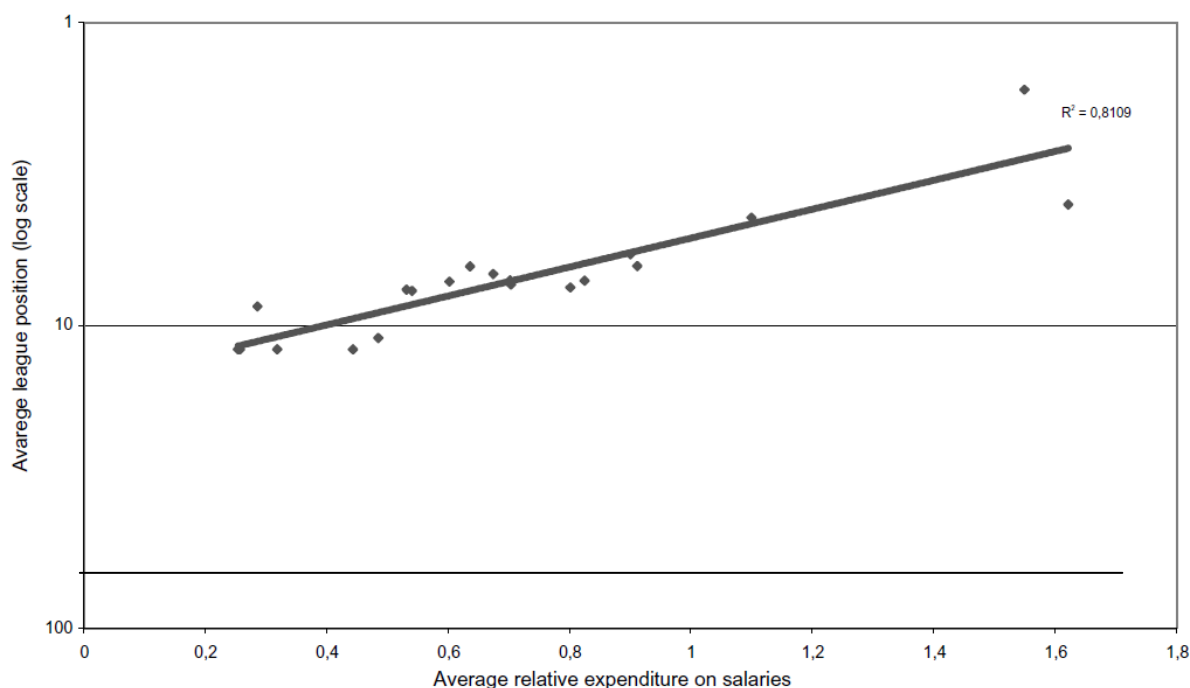
Idrett har per definisjon fokus på sportslige prestasjoner. Dette gjelder åpenbart også profesjonelle fotballklubber. En grunn til å skille idrettsklubber fra vanlige bedrifter er derfor at førstnevnte ikke utelukkende konsentrerer seg om å maksimere profitt, men tradisjonelt sett har vært mer opptatt av å prestere sportslig. Dermed er det interessant å se på om de to målfunksjonene henger sammen på noen måte, og i så fall hvordan denne sammenhengen fortoner seg.

2.3.1 LØNNSUTGIFTER OG SPORTSLIG SUKSESS

Det finnes flere studier hvor statistikk presenteres i et forsøk på å finne en sammenheng mellom de økonomiske ressurser en klubb har til rådighet og den sportslige suksessen klubben oppnår. Szymanski & Kuypers (1999) forsøker å påvise en sammenheng mellom lønnsutgifter og ligaplassering i engelsk fotball. For 40 engelske fotballklubber benyttes regnskapsdata fra 1978 til 1997 til å plote klubbens gjennomsnittlige ligaplassering og det gjennomsnittlige beløpet benyttet på lønninger i et diagram. Forfatterne benytter seg så av en regresjonsanalyse som er et statistisk verktøy for å finne sammenhengen mellom variabler, her tabellplassering og lønnskostnader. I et tilfelle hvor alle de plottede punktene ligger på linje ville vi få ut en formel som nøyaktig kan gi en klubbs ligaplassering basert på dens lønnskostnader eller omvendt. Vanligvis ligger ikke punktene på linje og resultatet av regresjonen blir dermed en best mulig tilpasning mellom punktene. Regresjonens forklaringsgrad er et tall som sier hvor mye av variasjonen i de ulike observasjonene som kan forklares ved hjelp av de variablene vi benytter. Lav forklaringsgrad tyder på at variasjonen ikke kan forklares ved hjelp av den variabelen vi har valgt alene. Ofte vil man da benytte andre eller flere variabler for å se om dette gir bedre resultat.

Resultatet av plottet til Szymanski & Kuypers (1999) viser en forklaringsgrad på 92 %. Dette indikerer at 92 % av en klubbs ligaplassering kan forklares ved hjelp av å se på hvor mye penger denne benytter i lønninger. Dette betyr at de som bruker mest på å lønne spillere ser ut til å gjøre det best sportslig. Så kan man spekulere i at de resterende 8 % skyldes klubbens tradisjoner og supportere, trenerens motivasjonsegenskaper, antall skader i løpet av en sesong og så videre.

Storm (2009) gjør en lik studie med data fra dansk fotball, vist i figur 1, som gir en forklaringsgrad på 81 % over en periode fra 1994 til 2005.



FIGUR 1: SAMMENHENGEN MELLOM LØNNSUTGIFTER OG TABELLPASSERING I DANSK FOTBALL I PERIODEN 1994-2005 (STORM 2009).

Kuper & Szymanski (2009) presenterer en studie med nyere data hentet fra engelsk Premier League og Championship, tilsvarende norsk 1.divisjon, i perioden 1998-2007. Regresjonen viser at sammenhengen mellom relativ ligaplassering og relative utlegg til spillerlønninger er 89 %. En undersøkelse for norsk eliteserie viste en sammenheng på 77 % i årene 1997 til 2000 (Gammelsæter & Ohr 2002). Resultatene i disse studiene samstemmer når det gjelder relasjonen mellom lønnsnivå og tabellplassering. De som betaler mye i lønninger ser altså ut til å være de som ender høyest på tabellen. Likevel skal en huske på at korrelasjon ikke nødvendigvis er det samme som årsak.

Det er kanskje bekymringsfullt dersom man i fotball risikerer å ende opp med en situasjon der en investor kan "kjøpe" en gitt ligaplassering for en klubb. Likevel kan man velge å forklare dette fenomenet på flere måter (Gammelsæter & Ohr 2002). Det mest nærliggende er kanskje å tenke at de som kan tilby de høyeste lønningene også tiltrekker seg de beste spillerne. Samtidig vil sportslig suksess gi større inntekter som kan gjenspeiles i avlønningen. Høyere lønn dessuten kunne motivere og dermed gi bedre prestasjoner. Samtidig betrakter ofte lag med lavere lønn seg selv som dårligere enn lag med høyere lønn ut fra en oppfatning om at det er en sammenheng mellom pris og kvalitet i fotball. Denne troen kan påvirke prestasjonene på banen i negativ retning for klubber med lavt lønnsnivå.

Som nevnt kan utviklingen være en naturlig grunn til bekymring, men sammenhengen ser ikke ut til å eskalere over tid. Szymanski & Kuypers' (1999) tidlige studie av engelsk fotball viser en sammenheng mellom spillerlønnninger og ligaplassering på 92 % fra 1978 til 1997 mot 89 % i perioden 1998 til 2007. Samtidig er sammenhengen lavere i Norge og Danmark med henholdsvis 77 % og 81 %. Her skal vi huske på at forklaringsgraden - i teorien - vil øke med mengden data inntil et visst punkt. Dette fordi avvik fra trenden blir tillagt mindre vekt i store datasett og blir dermed mindre utslagsgivende.

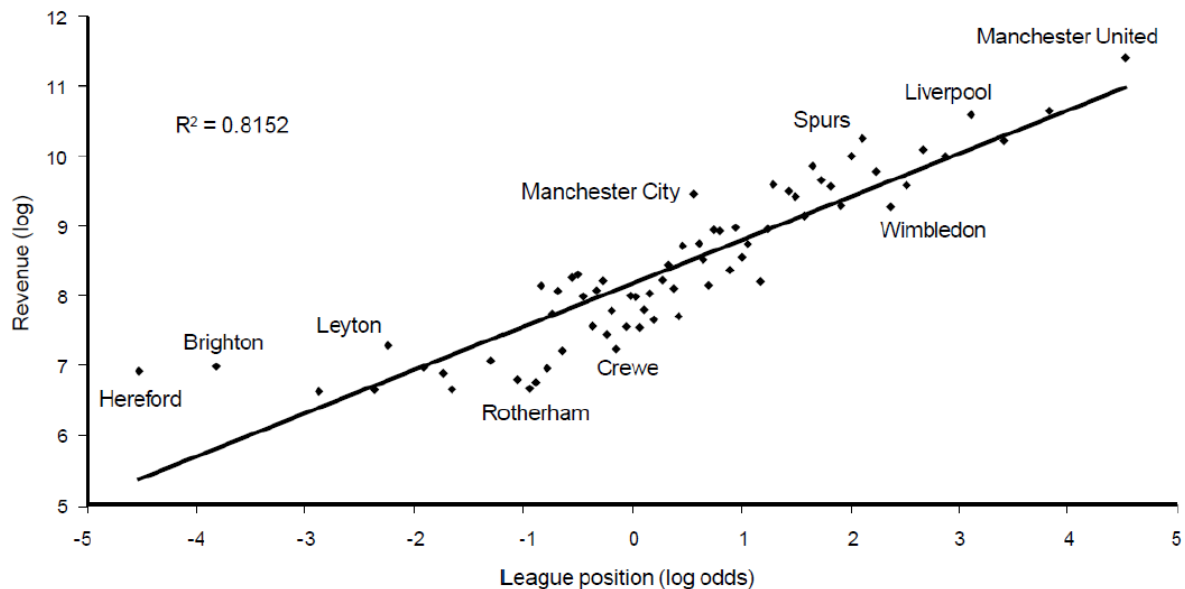
En bør være forsiktig med hvordan en tolker denne typen studier. Har de som utførte undersøkelsene klart å skille de ulike komponentene i dagens lønssystemer? De fleste klubber opererer med stor grad av prestasjonsbaserte bonuser, som vil si at en spiller får betalt avhengig av egne og lagets prestasjoner. Da får man en naturlig sammenheng der de som vinner mye må betale mer i bonus. At denne bonusen inkluderes som en del av lønnen gir som effekt en korrelasjon mellom gode resultater og høyere lønn, en omvendt årsakseffekt av hva dataene antyder. Med andre ord er de ulike data som ligger bak de forskjellige regresjonsanalysene ikke nødvendigvis entydige, og man bør derfor ikke ukritisk tolke resultatene.

Selv om resultater avhenger av blant annet økonomiske muskler, vil det alltid være en viss uforutsigbarhet i spillet. Ettersom fotball er en idrett der det scores få mål vil en trolig se David slå Goliat fra tid til annen selv om de økonomiske forskjellene er betydelige.

2.3.2 GIR SPORTSLIG SUKSESS BEDRE ØKONOMISKE RESULTATER?

Selv om forrige avsnitt langt på vei påviser en sammenheng mellom relativ andel penger brukt til spillerlønnninger og de sportslige resultater som oppnås, er det ikke dermed gitt at dette er en selvforsterkende effekt.

Figur 2 viser sammenhengen mellom inntekter og tabellplassering for engelske fotballklubber. En forklaringsgrad på 82 % viser tydelig samvariasjon. Det er dermed ikke urimelig å tro at en fotballklubb som opplever stor sportslig suksess har høyere inntekter enn en klubb som ikke greier å hevde seg i like stor grad. Konklusjonen virker logisk ettersom sportslig suksess vanligvis vil føre til økt tilskuertall, mer premie- og sponsorpenger og økt salg av effekter som spillertrøyer og skjerf. Sammenhengen er også til stede hvis man ser på klubbens sportslige prestasjoner over tid: Høyere inntekter følger med høyere tabellplasseringer (Szymanski 1998).



FIGUR 2: SAMMENHENGEN MELLOM INNTEKTER OG TABELLPASSERING FOR 69 KLUBBER I DET ENGELSKE LIGASYSTEMET SESONGEN 1996/97 (SZYMANSKI 1998).

De presenterte studiene støtter en antakelse om at sportslig suksess fører til økte inntekter, samt at høyere lønnsutgifter fører til større sportslig suksess. Det vil si at høyere lønnsutgifter gir økte inntekter. Ettersom disse drar i hver sin retning er det ikke dermed sagt at sportslig suksess gir økonomisk suksess.

I følge Kuper & Szymanski (2009) tyder lite på at sportslig suksess fører til økonomisk profit. Et plott av klubbers ligaplassering og resultat før skatt i engelsk Premier League for sesongene 1992/93 til 2006/07 viser knapt noen sammenheng. Klubber som ender på øvre halvdel av tabellen går sjeldnere med underskudd, men de av disse som går i minus har ofte de største underskuddene.

Et kanskje like interessant aspekt er at sammenhengen mellom forandringen i ligaplassering og forandringen i resultat før skatt fra en sesong til en annen er tilnærmet fraværende. I 45 % av tilfellene der en klubb endret tabellplassering i perioden 1992 til 2007, gikk det økonomiske resultatet i motsatt retning, altså ga høyere ligaplassering dårligere økonomisk resultat eller omvendt (Kuper & Szymanski 2009). I 55 % av tilfellene beveger disse størrelsene seg i samme retning. En prosentandel på 50 ville tydet på ingen korrelasjon.

Figur 3 er basert på rapportert driftsresultat før skatt for 40 engelske klubber over en periode fra 1978 til 1997 (Szymanski & Kuypers 1999). Hvis tilfelle var at en klubb som oppnådde en høyere ligaplassering enn året før også presterte bedre økonomisk, ville man hatt 50 % i den øverste boksen til venstre, og tilsvarende i boksen nede til høyre om det omvendte var tilfelle. Vi

ser derimot at andelene er tilnærmet likt fordelt i hver av de fire boksene i figuren, noe som tyder på liten sammenheng.

		<i>Change in current year league position</i>	
		Up	Down
<i>Change in current year profits</i>	Up	27%	22%
	Down	25%	27%

FIGUR 3: BEVEGELSER I PROFITT OG LIGAPLASSERING SAMME ÅR I FORHOLD TIL ÅRET FØR (SZYMANSKI 1998).

Skal man konkludere etter statistikken fra England er ikke gode sportslige resultater ensbetydende med gode økonomiske prestasjoner. I Kuper & Szymanski (2009) refereres det til et upublisert MBA-paper av Francisco Pérez Cutiño, hvor det hevdes at sportslig suksess ikke kan hjelpe en klubb til å tjene penger, men at man ved å finne nye inntektskilder kan oppnå sportslig suksess.

FC København (FCK) hevdes å være et eksempel på hvordan man kan skaffe seg nye inntektskilder gjennom å ta del i ulike typer investeringer. Ved å kjøpe den danske nasjonale arena, Parken, benyttet ledelsen i FCK sjansen til å få ekstra inntekter ved å leie ut denne til arrangement som boksekamper og konserter, samtidig som klubben er involvert som investor i eiendomsmarkedet og har kjøpt en betydelig, dansk treningssenterkjede, fitness dk (Storm 2009). Det spesielle med FCK i forhold til andre aktører i disse markedene er at man benytter merkenavnet FCK til sin fordel og har dermed gjort stor suksess. Inntektene fra de utenomsportslige investeringene i klubbens navn har blitt investert i det sportslige. Selv om en skal være forsiktig med å trekke for raske årsakssammenhenger, er det mye som tyder på at inntektene fra merkenavnet FCK hjalp klubben til den suksessen den har oppnådd de siste årene (Storm 2009).

Å benytte et sterkt merkenavn som et fortrinn på andre forretningsområder kan være effektivt. Av Storms artikkel fremgår det likevel ikke om han mener det er slik at alle klubber kan tjene penger på denne måten. Det er nok usannsynlig, og om så var tilfelle, ville de fleste ønske å investere eventuell profitt i det sportslige slik at investorer fortsatt ikke ville oppnå avkastning. FCK har vært i en spesiell posisjon i Danmark, og kan tjene penger så lenge de kun konsentrerer

seg om å vinne hjemlig serie og å kvalifisere seg til Champions League hvert år. Dette gir klubben betydelige inntekter. Med en gang klubben skal forsøke å hevde seg på høyt nivå i Europa vil også FCK ha problemer med å levere overskudd fordi det overskuddet man opparbeider seg ved å være suveren nasjonalt må reinvesteres i det sportslige for å hevde seg i konkurransen med klubber på internasjonalt nivå som også disponerer mye penger. På grunn av fotballens struktur, som omtales i neste delkapittel, vil klubbene alltid bruke det de kan for å hevde seg i konkurransen.

Kilden til suksess for den beste franske klubben de ti siste årene, Olympique Lyonnais, hevdes å være at de har vært spesielt dyktige til å tjene penger på spilleroverganger (Kuper & Szymanski 2009). Historien om Lyon bunner i en strategi der man over tid konsekvent kjøper spillere for en lavere pris enn hva Lyon mener de er verdt som man på senere tidspunkt kan selge for store penger til klubber som Real Madrid og Chelsea. Strategien er enkel, og de fleste andre klubber tenker nok også slik. Likevel har Lyon vist at de har lyktes med dette over tid, noe som har gitt klubben en økonomisk fordel i Frankrike og dermed hjulpet den til sportslig suksess.

Selv om det kanskje kan virke naturlig at suksess i markedet gir økt avkastning er det lite som tyder på at sportslig suksess fører til økonomisk suksess. Som Cutiño skriver i sin MBA vil det å finne nye inntektskilder som kan tillate større investeringer i det sportslige ofte gi suksess på banen som vist i eksemplene med FCK og Lyon.

2.4 KONKURRANSESITUASJONEN I FOTBALLMARKEDET

Markedet for fotball kan defineres som et marked bestående av klubber som alle konkurrerer seg i mellom om å oppnå sportslig suksess. Konkurransen består i å sette sammen det beste laget, ved å sikre seg de beste spillerne, på veien mot å vinne fotballkamper. Ved å analysere fundamentene i dette markedet kan man avdekke om det finnes strukturelle elementer som fører til at fotballklubber ofte økonomisk ikke er langsiktig bærekraftige.

2.4.1 PROFESJONELL FOTBALL SOM INSTITUSJON OG MARKED

Betraktningen om profesjonelle idrettsklubber som ordinære bedrifter er omdiskutert. Slack (1998) hevder at man må skille mellom sportsselskaper og vanlige bedrifter fordi det eksisterer en overordnet tro på idrettens sosiale verdi, i tillegg til dens økonomiske verdsettelse. Forskjeller og likheter mellom profesjonell idrett og vanlige foretak presenteres av Foster et al. (2006). De mener begge kategorier søker verdiskapning, merkevarebygging, finansiering av nye inntektskilder, markedsutvidelse og produktutvikling. Idrett handler derimot i tillegg om å slå rivaler, vinne titler, dele inntekter og møte lidenskapen til ansatte og kunder, som spillere og

fans. I samme artikkel påpekes det at spillere for sportsforetaket er å betrakte som en eiendel som tiltrekker seg kunder. Dermed hever disse høyere lønn enn ledelsen i foretaket, i motsetning til hva tilfelle vil være i en ordinær bedrift.

Den Europeiske Union (EU) gjorde det klart i Nice-traktaten fra 2000 at sport regnes som en viktig kulturell institusjon som tilbyr betraktelige sosiale goder til varierte grupper. EU lanserte samtidig uttrykket "specificity for sport" når det refereres til idrettens spesielle egenskaper (Smith & Stewart 2009). Smith & Stewart (2009) gjennomgår særegenheter ved sport og trekker frem fire beslektede dimensjoner basert på ti egenskaper de mener er karakteristiske ved idrett. Disse fire dimensjonene formuleres som følger:

- Idrett er en heterogen opplevelse som gjenspeiler seg i tilhengernes irrasjonelle lidenskap og som krever et høyt nivå på produkt, merkevarelojalitet, optimisme og identifisering.
- Idrett favoriserer sportslig suksess foran økonomisk profitt.
- Idrett eksisterer i varierende kvalitet som i sin tur har implikasjoner for avveining mellom konkurransedyktig balanse og ikke-konkurransedyktig atferd.
- Idretten har begrenset mulighet til å øke tilbudet av sitt produkt.

Underholdning er i de fleste tilfeller et uhåndgripelig produkt hvor en konsument tilfredsstillelse består i det engasjement, lidenskap og glede vedkommende opplever. Forfatterne bemerker at intens emosjonell og lojal tilknytning til en klubb gjør at denne kan underprestere over tid uten at det er slik at supportere i stor grad vil bytte til et lag som presterer bedre. Samtidig er idrettsklubber i en situasjon som gjør at de ikke kan øke tilbudet av sitt produkt i særlig grad ettersom antall kamper er forholdsvis fast og i liten grad bestemt av klubben selv. Noen vil med rette argumentere at ny teknologi åpner flere markeder for en idrettsklubb, og dette er kanskje en av de viktigste årsakene til økt kommersialisering. Likevel kan man også påstå at profesjonell idrett er ferskvare. Situasjonen er i dag slik at de færreste tar seg bryet med å ta opp en fotballkamp, og i tilfeller der dette gjøres må den konsumeres innen kort tid ettersom ulike kommunikasjonskanaler raskt vil avsløre høydepunkter og resultater.

Produktet en fotballklubb tilbyr sine kunder er avhengig av alle de andre klubbene i samme liga og deres suksess (Sloane 2002). Flere gode lag i samme liga, gir tettere konkurranse og mer underholdning. Det er derfor ikke slik at en fotballklubb vil ønske å kjøpe opp sine konkurrenter, noe som vil være tilfelle for vanlige bedrifter. For selv å være suksessfull må man ha konkurrenter man kan slå og som gjør kvaliteten på idretten så høy at kundene, da hovedsaklig tilskuerne, ønsker å konsumere produktet. I teorien er det kanskje mulig, men Rosenborg vil ikke ønske å kjøpe opp sine største konkurrenter som Molde, Brann og Vålerenga selv om dette

kanskje hadde gitt klubben større sportslig suksess. Produktet Rosenborg tilbyr er Tippeligaen og eventuelt andre turneringer klubben deltar i. Dette produktet tilbys i felleskap med andre klubber og vil være mindre interessant for Rosenborgs tilskuere om man kun møtte mindre klubber som Hønefoss, Sandefjord og Kongsvinger.

Noen vil hevde at en liga som helhet har monopol på produktet den tilbyr (Neale 1964). Eksempelvis er engelsk Premier League blitt så populær at de kan kreve enorme summer for TV-rettigheter, omlag £600 millioner per sesong (Kuper & Szymanski 2009). Inntektene fra dette går til de ulike klubbene i serien, fordelt etter faktorer som tabellplassering og avansement i cupen. TV-inntekter er dermed en av de viktigste inntektskildene til fotballklubbene og disse fordeles hovedsakelig etter sportslige prestasjoner. Fordelingen av Norges Fotballforbunds (NFF) markeds- og medieavtale favoriserer også de som presterer godt sportslig⁵.

En annen viktig inntektskilde er billettinntekter. Selv om mange supportere følger sin klubb trofast, er det vanligvis slik at med gode prestasjoner på banen følger større interesse rundt klubben og dermed høyere tilskuertall. Denne siden av en klubbs inntekter drives med andre ord også av sportslige prestasjoner.

En tredje faktor som også er viktig for en klubbs inntektsgrunnlag er deltakelse i internasjonale turneringer som Champions League og Europa League. Med deltakelse her økes det totale antallet kamper i en sesong, noe som fører til økte totale billettinntekter. I tillegg mottar deltakerklubbene betydelige summer, særlig som deltaker i Champions League, også som et resultat av kommersielle avtaler som illustrert over.

Alle disse faktorene bidrar til økte inntekter for en fotballklubb, og samtlige drives hovedsakelig av gode prestasjoner på banen. Prestasjoner har vi sett at kan relateres til hvor mye en klubb betaler i lønn. Utgifter fører altså til inntekter, og mye tyder dermed på at man i profesjonell fotball tenderer til å konkurrere vekk profitt fordi det en eventuelt måtte ha i overskudd etter en sesong, vil en ønske å investere i spillerstallen for å gjøre det minst like bra året etter. Situasjonen kan beskrives ved hjelp av spillteori som "fangens dilemma"⁶ fordi en klubb vil investere ytterligere for å forbedre egne prestasjoner i viten om at hvis en selv lar være å investere, vil en sakke akterut. Kollektivt sett vil klubbene være tjent med å drive slik at de kan tjene penger, men med en gang en klubb bryter den forutsetningen befinner alle seg i en ond sirkel.

⁵ Dette fremgår av NFFs tall for markeds- og medieavtalen gjort tilgjengelige av MFK for arbeidet med denne oppgaven.

⁶ For en innføring i "fangens dilemma", se oppgavens Appendiks 3.

2.4.2 REGULERINGER

Enkelte vil påstå at fotballen som marked er lite regulert, særlig om man sammenligner det med profesjonelle sportsligaer i USA. Dette illustreres ved at man i europeisk fotball ikke har regler for hvor mye en spiller kan kreve i lønn, ingen tak på overgangssummer og mulighetene for å overvåke klubbens økonomi er begrenset. Dessuten ønsker særlig de mindre klubbene en jevnere fordeling av felles inntekter.

Selv om profesjonelle fotballklubber kanskje bør reguleres i enda større grad enn det som er tilfelle i dag, reguleres de likevel mer enn vanlige bedrifter, noe som er nok et argument for at idrettsklubber bør betraktes for seg selv. Kanskje er likevel strengere regulering, hovedsakelig i form av at forbundene får bedre oversikt og myndighet over klubbens økonomi, nødvendig for å få bukt med en del av de problemene som profesjonell fotball opplever i dag?

Flere av de nasjonale forbundene har sammen med UEFA i senere tid ønsket å skjerpe reguleringen for å forhindre det man kaller økonomisk doping og heller fremme konseptet "Financial Fair Play". Financial Fair Play ble introdusert av UEFA i september 2009 og har som hovedmål å fremme fotballens "well-being" gjennom følgende mål (UEFA 2009):

- Introdusere mer disiplin og rasjonalitet i klubbfootballs økonomi.
- Dempe trykket på spillerlønnninger og overgangssummer.
- Oppmuntre klubbene til å konkurrere innenfor de ressurser de har til rådighet.
- Oppmuntre til langsiktige investeringer i infrastruktur og ungdomssatsning.
- Beskytte langsiktig levedyktighet for europeisk klubbfootball.
- Forsikre at klubbene betjener gjelden sin.

Ofte trekkes England og Italia frem som verstingene, mens land som Tyskland (Lago et al. 2006) og Frankrike (Gouget & Primault 2006) allerede har innført lisenssystem som gjør at nasjonale klubber følges tett økonomisk. Krefter i de to sistnevnte land hevder at nettopp på grunn av dette sliter franske og tyske klubber med å hevde seg i Champions League på linje med særlig italienske, spanske og engelske lag (Strøm & Juva 2009). Som nevnt innledningsvis vedtok UEFA 27. mai 2010 å innføre restriksjoner som vil føre til at klubber innen 2012 ikke vil bruke mer penger enn de selv genererer (UEFA 2010). Den viktigste bestemmelsen er at over en flytende treårsperiode kan ikke klubbens utgifter overstige det en har i inntekter. Klubber som ikke klarer å tilfredsstille kravene vil ikke få UEFA-lisens. Uten UEFA-lisens kan man ikke delta i internasjonale turneringer som Champions League.

NFF stilte allerede i 1992 økonomiske lisenskrav til norske klubber ved å kreve at disse påviser positiv egenkapital. Høsten 2009 tok NFF etter Nederland der man har et mer dynamisk system

for overvåking av klubbenes finansielle situasjon. Det nye finansielle oppfølgingssystemet (FOS) deler klubbene i kategorier basert på den økonomiske situasjonen i klubben. For de som havner i den laveste kategorien vil man sammen med klubbene legge en plan for hvordan disse kan komme seg til en høyere kategori i løpet av et par sesonger. NFF håper på en tettere oppfølging enn dagens lisenssystem, samtidig som klubbene ikke lengre vil trenge å søke årlig om lisens, men beholder den til de rykker ned til en divisjon uten lisenskrav eller til lisensnemda velger å trekke lisensen tilbake på grunn av brudd på det økonomiske reglementet. Gjennom FOS må klubbene vise til sunn økonomi, og NFF ønsker hovedsakelig å fungere som rådgiver (Hornnæss 2009):

**”... VI PLEIER Å SI AT VI ER RÅDGIVERE 11 MÅNEDER OG ÉN MÅNED KONTROLLØRER...”
(THORKILD LILLESVEEN I NFF)**

Hvis klubber ikke skulle klare å holde seg innenfor retningslinjene vil sanksjoner som irettesettelse, gebyr eller poengtrekk være NFFs virkemidler. I ytterste konsekvens vil lisensen bli trukket tilbake og da vil klubben automatisk rykke ned til den divisjon hvor lisens ikke er nødvendig. Uavhengig av FOS må likevel norske klubber kunne påvise positiv egenkapital ved årsskiftet hvert eneste år. Før 2010 sesongen hadde så mange som 17 klubber i de norske lisensierte divisjonene, Toppserien for kvinner, samt Tippeligaen og Adeccoligaen for menn, trøbbel med å påvise positiv egenkapital overfor NFF (Hornnæss 2009).

Mindre klubber ønsker at UEFA skal dele inntektene fra fotballen jevnere enn hva tilfelle er i dag, der de store klubbene som gjør det best sportslig tar det mest av gevinsten. En av fordelene med dette vil være en utjevning av økonomiske muskler og da også styrkeforholdet mellom klubber, noe som neppe vil påvirke interessen for fotball negativt. Slik vil det også være lettere å kontrollere lønnskostnader (Sloane 2002). Ulempen er motbøren dette vil møte hos de store klubbene, som tidligere har truet med å bryte ut av UEFA og danne sin egen superligaliga noe som vil øke klasses skillet mellom store og små klubber (Harstad Tidene 2009). Samtidig er man avhengig av et regelverk som gjelder for alle land som er medlem av UEFA for at dette skal fungere. Moorhouse (2002) hevder nettopp at det viktigste problemet som må løses i europeisk fotball er distribusjon av inntekter mellom klubbene.

Tidligere i oppgaven vises det til studier som mener å påvise sammenhengen mellom en klubbs lønnsbudsjett og den sportslige suksessen denne oppnår. De største stjernene innen profesjonell idrett og kanskje fotball i hovedsak tjener astronomiske beløp for sine prestasjoner. Utviklingen i spillerlønninger har eskalert de siste årene og dette er problematisk ettersom lønninger er en betraktelig del av utgiftssiden til profesjonelle fotballklubber. Selv om man kanskje kan forsvare høyere lønninger med bedre prestasjoner er det ikke særlig tvil om at lønns galoppen er blant

årsakene til at fotballklubber med jevne mellomrom havner i økonomisk knipe. Det kan nevnes at i sesongen 2008/09 var lønnsutgiftene i Premier League rekordhøye i forhold til omsetningen, 67 % (Hytner 2010). Tilsvarende tall for engelsk nivå 2, Championship, var i 2007/08 87 % og i 2000/01 var det samme tallet så ekstremt som 101 % (Deloitte 2008).

UEFA har sett på muligheten for å innføre et system for å kontrollere spillerlønninger (Bergens Tidene 2008). Det er imidlertid ikke klarhet i når og hvordan dette blir løst, eller hvordan det skal håndheves. Gjennomførbarheten av et eventuelt lønnstak betviles av enkelte, som Rosenborgs Nils Skutle (Adresseavisen 2009). Et av de sentrale problemene det pekes på her er at man må få et slikt lønnstak til å fungere i hele Europa, det vil si i over 50 land. Om ikke alle blir med, vil spillerne gå til de land hvor man ikke har lønnstak. At både UEFA sentralt, og blant annet NFF stadig ser på måter å regulere fotballen på kan være et steg i riktig retning. En parallell til amerikansk idrett kan tydeliggjøre hvorfor.

2.4.3 ORGANISERING AV AMERIKANSK IDRETT

I USA har man en grunnleggende ulik organisering av lagidrett sammenlignet med hva man har i Europa. Seriesystemet for basketball (NBA), ishockey (NHL), amerikansk fotball (NFL), fotball (MLS) og baseball (MLB) er alle bygd opp etter den amerikanske modellen hvor man benytter reguleringer i større grad enn hva som er tilfelle i Europa (Chadwick 2009). Eksempelvis benyttes lønnstak for spillere og et eget system for spilleroverganger der overgangssummer ikke er involvert i samme grad som i Europa. Dessuten er det ikke uvanlig å flytte en klubb til en annen by om det skulle vise seg at en betrakter inntektsgrunnlag og tilhengerbase for å være større der. Systemet vi kjenner fra Europa med opp- og nedrykk i divisjoner praktiseres ikke i USA.

Om man i Europa kan ta lærdom av den amerikanske modellen, kan det herske ulike synspunkter på. Imidlertid greier man i amerikansk idrett å tjene penger i motsetning til hva som er situasjonen i Europa (Szymanski 2007).

2.4.4 OVERINVESTERING

Etter eksisterende teori å dømme tyder mye på at en grunnleggende årsak til at fotballklubber ikke går med overskudd i særlig grad er at dette overskuddet konkurreres vekk, eller sagt på en annen måte brukes til å reinvestere i spillere for å drive det sportslige. Selv om en klubb i teorien kan ønske å drive med overskudd, vil den tøffe konkurransen i markedet hindre den i å oppnå dette for at den skal unngå å sakke akterut sportslig. Man kan si at klubbene befinner seg i en ond sirkel som de ikke vil greie å komme ut av uten at markedet reguleres på en annen måte. Det vil alltid eksistere en rik eier som Cagnotti, Abramovich eller Ghadafi (Kuper & Szymanski

2009) som ikke bryr seg om økonomisk profitt, og dermed må de andre klubbene øke sine investeringer om de skal ha håp om sportslig suksess, noe som altså gir lite eller fravær av profitt.

Som nevnt kan reguleringer bidra til å forandre bildet. De viktigste faktorene som fører til denne "overinvesteringen" og dermed tap av mulig overskudd fra driften er som følger (Dietl et al. 2007):

- Tydelig sammenheng mellom spillerlønnninger og sportslige prestasjoner.
- Stor grad av skjevhet i fordelingen av en ligas inntekter.
- En ytterligere eksogen belønning gitt til de som presterer best i ligaen, eksempelvis deltakelse i internasjonale turneringer.
- Et system hvor man har opp- og nedrykk.
- Stor forskjell mellom ulike divisjoner i de nasjonale ligaer.

Av punktene over ser vi at reguleringene man finner i USA i stor grad vil gjøre denne "overinvesteringen" mindre betydelig enn hva som er tilfelle i Europa. Man har der også en mindre tydelig sammenheng mellom spillerlønnninger og prestasjoner enn hva som er tilfelle i Europa (Szymanski & Smith 2002). At man i Europa har en turnering som Champions League som genererer enorme inntekter for de som greier å kvalifisere seg for gruppespillet i turneringen, er en viktig forskjell. Selv om man i USA har et sluttspill som kan ligne noe på Champions League, spiller man i Europa i praksis både i en nasjonal liga og en svært lukrativ europeisk liga som fører til ekstra hard konkurranse om å kvalifisere seg gjennom den hjemlige serien.

Om det lar seg gjøre å finne en gylden middelvei mellom det modellen man opererer med i USA og den man benytter i Europa gjenstår å se. Interessant er betegnelsen som gis av Szymanski & Smith (2002) som sier at den fundamentale forskjellen er at man i USA har større variasjon i utfall, mens man i Europa har et større antall som har muligheten. Med dette menes at relativt få lag får stille i en amerikansk liga, men hvis man først får stille har man en god mulighet til å vinne. I Europa kan i praksis alle stille lag i seriesystemet, men det er ikke enkelt å konkurrere med de mektigste klubbene.

2.5 ORGANISASJONSSTRUKTUR I FOTBALLKLUBBER I NORGE

I motsetning til mange andre land i Vest-Europa kan ikke et vanlig selskap få lisens til å stille lag i det norske seriesystemet. Spillere og trenere må være medlemmer av en idrettsforening, hvorpå denne foreningen skaffer seg lisens.

I norsk fotball skaffer vanligvis kommersielle aktører seg innflytelse ved å opprette et aksjeselskap som inngår en samarbeidsavtale med den aktuelle klubben. Avtalen vil vanligvis bestå i at klubben leier ut hele eller deler av sin økonomiske virksomhet til aksjeselskapet, med unntak av det sportslige. Som motytelse kan aksjeselskapet for eksempel garantere for positiv egenkapital i klubben.

Årsaken til at organiseringen er slik i Norge er at NFF, som regulerende myndighet, er medlem i Norges Idrettsforbund (NIF). NIF betrakter idretten som en forening som engasjerer mennesker i sportslig aktivitet og ikke et selskap som er profittsøkende (Gammelsæter & Jacobsen 2008). Som et resultat av dette har ikke en spiller i en klubb med samarbeidsselskap lov til å være ansatt i selskapet, men må være medlem i og lønnes av klubben. Selv om aksjeselskapet sitter med alt av markedsrettigheter og ansvar for å finansiere de spillerkjøp de måtte samtykke i, er det styret i klubben som har siste ord vedrørende kjøp og salg av spillere. Dette betyr at eieren av aksjeselskapet tilknyttet klubben ikke kan bestemme at en spiller skal selges om det viser seg at klubbens styre ikke er enig i dette. Denne mekanismen er beskyttende for klubben og hindrer at aksjeselskapet tar med seg klubben i dragsuget ved en eventuell konkurs. I 2007 fikk Lyn bot av NFF fordi de hadde lønnet spillere rett fra aksjeselskapet (NTB 2007). Både spilleroverganger og lønn til spillere og støtteapparat skal etter reglene reflekteres i klubbens regnskap (NFF 2003).

I desember 2009 ble FC Lyn Oslo reddet fra konkurs i siste liten (DN 2010). Tidligere samme måned ble klubbens driftsselskap Lyn AS slått konkurs som et resultat av at gjeldsforpliktelsene ble for store. I etterkant kan det leses i media at boet etter konkursen i Lyn AS har tatt ut stevning mot NFF fordi man mener NFF skylder dem penger (Hjellen og Talebi 2010). NFF på sin side avviser kravet kontant siden alle avtaler NFF har inngått med Lyn har vært med klubben og ikke det tilknyttede aksjeselskapet. Det er nærliggende å anta at NFF forstår dette systemet bedre enn noen ettersom de selv har utformet regelverket. Likevel er dette et juridisk felt, og det kan bli spennende å følge fortsettelsen.

I tilfeller der et aksjeselskap og klubben ikke lenger ønsker å samarbeide, kan ikke selskapet nekte klubben å bruke spillere som er finansiert av selskapet. Ikke før klubben eventuelt beslutter å selge spilleren, kan selskapet kreve oppgjør av spillerens verdi (NFF 2003). I teorien vil dette si at om et AS går konkurs, vil klubben kunne fortsette virksomheten relativt upåvirket

dersom denne makter å påvise positiv egenkapital. Mange er kanskje ikke klar over at dette er en mulighet for klubber som sliter økonomisk. Blir forpliktelsene for store kan man slå aksjeselskapet konkurs og drive videre enten ved å opprette et nytt driftsselskap med positiv egenkapital, eller fortsette driften uten et samarbeidsselskap. Løsningen er enkel og kan nok virke for god til å være sann fra foreningens side. Det eksisterer derfor selvfølgelig noen haker, som at de som sitter igjen med regningen ofte vil være kreditorer og investorer som klubben er tjent med å ha et godt forhold til også i fremtiden.

2.6 PROFITTMAKSIMERING I FOTBALLKLUBBER

Innledningsvis i kapitlet presenterte jeg økonomisk teori, som har som forutsetning at en bedrift maksimerer profitt for sine eiere. Forutsetningen ble diskutert og jeg kom frem til at eierne er de som bestemmer hva bedriften skal maksimere, men at dette vanligvis er profitt. Her ser jeg nærmere på hva som er tilfelle i fotballklubber.

Storm (2009) stiller spørsmålet om at man fortsatt har med en sportsklubb å gjøre når flere og flere klubber involverer seg i andre aktiviteter enn sport for å tjene penger. Her er det viktig å merke seg at det refereres til klubber som involverer seg i utenomsportslige aktiviteter, og som bruker sitt merkenavn til å tjene penger som kan investeres i driften av klubben og samtidig kanskje også gi eieren avkastning. Prakteksempelen på en fotballklubb som har gjort stor økonomisk suksess på andre områder enn selve fotballen er ifølge Storm FCK, som ble presentert tidligere i oppgaven. Storm sier at svaret kanskje vil være at FCK er business mer enn en sportsklubb⁷. FCK søker å maksimere profitt, men samtidig ønsker de å bli blant Europas beste fotballag⁸. For andre profesjonelle fotballklubber er det imidlertid slik at man vil prøve å maksimere suksess gitt sine økonomiske begrensninger, og dermed kan det hende det er mulig å identifisere ulike kombinasjoner av profittmaksimering og satsning på sportslig suksess hos forskjellige klubber (Storm 2009).

En kategori fotballklubber kan betegnes som "kostnadsmaksimerende" og denne dekker de fleste danske toppserieklubber (Storm 2009) og trolig også klubber i den norske eliteserien⁹. Kategorien kjennetegnes ved at det er lave forventninger til avkastning på kapital investert i klubben. Organisasjonen søker å maksimere inntekter for så å kunne maksimere sine kostnader

⁷ Parken Sport og Entertainment, selskapet bak blant annet FCK, har opplevd store problemer etter Storms artikkel ble skrevet og forventet i 2009 et underskudd på 250 millioner DKK (Fjeldgaard 2009).

⁸ Målet til FCK er å være blant de 20-25 beste lagene i Europa innen 2017 (Storm 2009).

⁹ Økonomidirektør i MFK, Ole Jakob Strandhagen, fortalte meg at man generelt hadde følgende holdning: En krone i fortjeneste er en krone for lite brukt i maksimering av sportslige resultater.

basert på disse. Målet om sportslig suksess går på bekostning av å skape økonomisk profitt. En av årsakene til at fotballklubber tilsynelatende ønsker å bruke så mye som mulig på lønninger og overganger, er den vanlige oppfatningen om sammenhengen mellom pris og kvalitet. Klubben ønsker å maksimere antall seire gitt de pengene den har mulighet til å bruke, og regner med at dyrere spillere gir et bedre lag og dermed flere seire. Innstillingen illustreres ved uttalelsene til Pål Breen, direktør i Vålerenga Invest Fotball (Nordli 2010):

” ... DENNE SESONGEN SKAL VI GÅ I NULL. ALT STYRES ETTER DET. AMBISJONENE VÅRE ER «TOPP 4» SPORTSLIG OG Å HA BÆREKRAFTIG ØKONOMI.”

Storm (2009) skriver at noen klubber i denne kategorien også kan søke profitt, men kun midlertidig ettersom man forventer å kunne reinvestere denne i det sportslige. Klubbene defineres kort sagt ved at de søker best mulig sportslige resultater basert på en kostnadsbegrensning. Problemet for klubbene er at det ofte satses over evne. Viljen og satsningen står ikke alltid i stil med resultatet, og underskudd oppstår fort når en baserer utgiftspostene på inntekter en enda ikke har fått, og som ofte avhenger av sportslige prestasjoner.

Andre klubber kan synes å mangle tydelige budsjettbegrensninger. Heller ikke denne kategorien har som mål å gi kapitalforrentning til sine eiere. Klubber som passer inn her ligner til forveksling på den forrige kategorien, men de driver med større underskudd enn førstnevnte. Klubbene betraktes som så viktige, av ulike årsaker, at interessenter kontinuerlig velger å dekke de underskudd som klubben pådrar seg, hvorpå disse klarer seg i situasjoner der en vanlig bedrift ville blitt erklært konkurs¹⁰. Fordi klubbene oppdager at de alltid blir reddet, ender denne typen klubber opp med å fritta seg fra krav til ansvarlig drift og i ekstreme tilfeller forsøker man ikke engang å balansere inntekter og utgifter (Storm 2009). Klubbdirektør i Aalesunds FK Henrik Hoff sa følgende etter fremlagt underskudd i 2009 (Skuseth 2010):

”DET ER GENERELT TØFFE TIDER FOR NORSKE TOPPKLUBBER, OG VI ER DESSVERRE IKKE NOE UNNTAK. I FJOR FØLTE VI OSS TVUNGET TIL Å HENTE INN SPILLERE I «SOMMERVINDUET» FOR Å MINSKE RISIKOEN FOR Å RYKKE NED, OG DETTE KOSTET OSS MANGE PENGER. PENGER SOM VI IKKE HADDE TATT HØYDE FOR Å BRUKE I DET DRIFTSBUDSJETTET AAFK HADDE FÅTT GODKJENNING FOR AV VÅRT AKSJESELSKAP.”

¹⁰ Se for eksempel Løvoll (2009).

Klubbene har ikke lengre noen særlig risiko forbundet med å bruke penger. Ved å bruke så mye som mulig på det sportslige, øker sjansene for suksess på banen. Oppnår man suksess får man lønn for overinvesteringen og den store risikoen man har påtatt seg, ikke alltid i økonomiske termer, men en kan vanligvis argumentere med at det var verd innsatsen når man har resultater å vise til. Feiler man, reddes klubben erfaringsvis fra konkurs av investorer og kreditorer. I Norge og Danmark har man sett dette skje ved flere anledninger¹¹. Man ser imidlertid at det samme fenomenet eksisterer i England, Italia og Spania, hvor man i de to sistnevnte landene i flere tilfeller har sett lokale myndigheter gripe inn som redningsmenn (Storm 2009). I 2009 har vi i Norge kunnet observere at enkelte klubber har drevet på denne måten. Et godt eksempel er Fredrikstad som de siste årene har levd på pengene til investoren Terje Høili. Da klubben rykket ned i 2009 og var truet av konkurs, gikk den til kommunen. I media kunne vi lese følgende (Holm 2010):

"ET FLERTALL BLANT FREDRIKSTADS POLITIKERE GA KLUBBEN EN KOMMUNAL GARANTI PÅ TI MILLIONER KRONER FOR Å FORHINDRE KONKURS. ARGUMENTENE SOM BLE BRUKT VAR AT DET VAR VIKTIG FOR BYEN MED ET TOPPLAG, DET BLE SNAKKET OM IDENTITET OG TILHØRIGHET, OG AT FREDRIKSTAD FOTBALLKLUBB HAR GITT INNBYGGERNE "STOLTHET"."

Fredrikstad ble reddet fra konkurs selv om den kommunale garantien ikke ble godkjent av fylkesmannen og kommunens rådmann (Holm 2010). Likevel viser eksemplet at ulike støttespillere, kommunen i dette tilfellet, står klare til å redde klubber som har satt seg selv i økonomisk uføre, med argumenter som at klubben er viktig for lokalsamfunnet.

Sitatet fra Aalesunds klubbdirektør illustrerer at klubbene ofte ender opp med å bruke mer penger om det viser seg at det ikke går veien sportslig. AaFKs "redningsaksjon" endte med at klubben beholdt plassen i eliteserien, mens Fredrikstad som også brukte mye penger på sommeren og i løpet av høsten for å redde klubben, rykket ned. Ettersom AaFK klarte seg, er det kanskje enkelt å forsvare investeringene i løpet av sommeren 2009 selv om klubben endte med underskudd.

Den siste og allerede delvis omtalte kategorien inkluderer ikke mange, men FCK og Brøndby IF er eksempler som nevnes av Storm(2009) som profittmaksimerende fotballklubber. Mye av det samme kan man kanskje si om store europeiske klubber som for eksempel engasjerer seg stort i Asia for å bruke merkevaren sin til å tjene mer penger. Kjennetegnet for disse klubbene er – i

¹¹ Lyngby FC, AGF Århus, Haugesund, Bodø/Glimt, Bryne og Start måtte alle ha økonomisk hjelp i 2001 (Storm 2009).

teorien - at de primært drives for å generere profitt for sine eiere som har investert i klubben i den tro at de skal tjene penger på engasjementet. Dermed kommer det sportslige i andre rekke. Et sentralt aspekt sammenlignet med de to andre kategoriene er at eiere i teorien vil trekke seg ut av disse klubbene om de drives med underskudd. En mislykket klubb innenfor denne kategorien, som ikke tjener penger, vil derfor legges ned, i motsetning til i de ovennevnte kategoriene hvor klubben betraktes som viktig av andre enn direkte økonomiske årsaker. Det er imidlertid svært uvanlig at en ser en klubb trekke seg fra ligasystemet, med mindre den ekskluderes av det overordnede forbund. Dette kan indikere at få klubber drives med profittmaksimering som hovedmål (Storm 2009). Vi så også i forrige delkapittel at strukturen i markedet for fotballklubber gjør at de i liten grad vil greie å tjene penger selv om de har det som hovedmål, gitt at de også skal prestere sportslig. Som nevnt kan FCK antakeligvis tjene penger om klubben bare sørger for å kvalifisere seg for Champions League hvert år. Hvis den skal ha som mål å hevde seg i den europeiske konkurransen vil imidlertid kostnadene relatert til spillerkjøp og lønninger stige så mye at overskuddet fort brukes opp. Det er dermed grunn til å spørre om det egentlig finnes så mange klubber i denne kategorien.

2.7 FOTBALLINVESTORERS MOTIVER OG HENSIKTER

Når en ser oppslag i ulike aviser om antall millioner Kjell Inge Røkke og andre investorer har tapt på sine involveringer i norsk fotball¹² kan en lure på hva som driver disse investeringene. Som tidligere nevnt tilsier økonomisk teori at en investor vil sette pengene sine et sted der en oppnår en høyest mulig avkastning, gitt et foretrukket risikonivå. Når Kjell Inge Røkke etter over 15 års involvering i MFK fortsatt bidrar med millioner av kroner årlig, er det mye som tyder på at han ikke regner med å få det tilbakebetalt i kroner og øre. Hva er det da som gjør at investeringer i fotball skiller seg fra andre investeringer?

Selv om flere investorer har forsøkt å drive en fotballklubb som en vanlig profittmaksimerende bedrift, viser det seg at de aller færreste greier det (Kuper og Szymanski 2009). Årsaken til dette kan være flere, men som oppgaven har belyst tidligere, er strukturen i fotballmarkedet i Europa slik at det meste av overskudd eroderes vekk. Investeringer i spillere gir sannsynligvis bedre sportslige resultater over tid, og når noen klubber har eiere som ikke bryr seg om avkastning på de investerte pengene, klarer ikke andre klubber både å konkurrere med disse og tjene penger samtidig.

¹² Se for eksempel DN.no (2004).

Oppgaven har berørt ulikheten i reguleringer mellom europeisk og amerikansk idrett. Det hersker enighet om at amerikanske investorer putter penger i amerikansk idrett med kommersielle motiver (Lago et al. 2006). Ettersom markedsforholdene er annerledes i Europa, har også investorers tilnærming til denne type investeringer vært ulik fra det man har sett i USA. I Spania, Frankrike og Tyskland har fotballklubber hatt begrenset mulighet til å fungere som profittmaksimerende enheter for en eier enten av egenpålagte begrensninger eller på grunn av sterkere regulering som er tilfelle i de to sistnevnte land. Mulighetene har vært større i Italia og England, der en særlig i England har sett investorer fra alle verdenshjørner involvere seg. Mens eiere i amerikansk idrett har skjult fortjenesten i sportsselskapene sine for å dekke utestående skatt og legge press på lokale myndigheter til å finansiere nye stadion og lignende, har dette vist seg vanskeligere i Europa. En årsak er at europeiske fotballklubber sjelden har blitt del av større konglomerater med unntak av Italia (Lago et al. 2006). Likevel kan det spekuleres i om ikke for eksempel Chelsea-eier Roman Abramovich har benyttet fotballklubben som ledd i hvitvasking av russiske olje-rubler (Hellevik 2006).

De Schryver og Pieters (2010) skriver at investorer i den nederlandske toppdivisjonen indirekte skaper økonomiske problemer i klubbene fordi de ikke er ute etter økonomisk profitt. Den typiske investoren er rik og følelsesmessig involvert som tilhenger av klubben han investerer i og skaper derfor gjennom å la være å kreve fornuftig styring og avkastning, en kunstig god oppfatning av klubbens drift. Investorenes motiver er altså her i stor grad basert på ønsket om sportslig suksess.

Greske fotballklubber er finansiert av familier eller individuelle i en organisasjonsstruktur som minner mye om den norske. Disse betraktes som supportere av klubben og har alltid prioritert sportslig suksess fremfor finansielle resultater. I Hellas har man generelt en lang tradisjon for at klubber støttes av rike forretningsmenn som på tross av den lave sannsynligheten for å tjene på investeringen, tilsynelatende bruker av egne midler for å bedre sin sosiale status og politiske innflytelse som kan komme god med i de forretninger de måtte være involvert i (Anagnostopoulos 2010). Ønsker om økt publisitet og status er et vanlig motiv for investorer i fotball (AT Kearney 2004). Få utenfor Russlands grenser kjente for eksempel til Roman Abramovich før han i 2003 kjøpte Chelsea, mens det i dag knapt er noen som ikke har hørt navnet. Forretningsmenn kan oppnå status og makt gjennom å eie fotballklubber, noe som indirekte kan gi lønnsomme muligheter (Moorhouse 2007).

Selv om mange eiere kanskje ikke er mest opptatt av å tjene penger, er det ofte likevel et fokus for mange ikke å øse ut ubegrensede midler. Et godt eksempel på en klubbeier som har tatt klare grep i klubben han har investert i er Rinat Akhmetov, president i den ukrainske klubben FC

Shakhtar Donetsk. Akhmetov er selv fra Donetsk og kan på den måten sies å ha en tilhørighet til klubben. Da han tok over Shakhtar fikk han igangsatt en prosess med å etablere en stabil forretningsenhet som kunne fungere sammen med sportsforetaket (AT Kearney 2004). Sammen med konsultentselskapet AT Kearney etablerte Shakhtar en strategi for hvordan man skulle sikre klubben inntektskilder på lang sikt. Et nytt og moderne stadion ble innviet i august 2009, utvidelse av tilhengerbasen er i gang og klubben satser stort på utvikling av den kommersielle siden av fotballen. De siste årene har FC Shakhtar hevdet seg på europeisk nivå, og dette kulminerte i seier i UEFA Cup 2009.

For investorer som velger å investere i europeiske fotballklubber er det generelt noe naivt å regne med at en skal tjene penger på investeringen. Det finnes selvfølgelig unntak. Engelsk fotball er for øyeblikket den mest lukrative i verden, reflektert i den verdensomspennende interessen gjennom tilskuertall og det faktum at de har den største rettighetsavtalen til tv-sendinger av kamper. Den amerikanske familiens Glazers involvering i Manchester United og amerikanerne Tom Hicks og George Gillett sitt kjøp av Liverpool er eksempler på investeringer som søker økonomisk profitt. Disse eierne har i praksis finansiert oppkjøpet ved hjelp av lån med sikkerhet i klubben, såkalt leveraged buyout (LBO), og benytter driftsoverskuddet i klubbene til å betjene gjelden. Dette gir mindre penger til å forsterke laget, og særlig Liverpool har fått merke at pengesekken er tilnærmet tom. De enorme lånene som har blitt påført klubbene har på sin side resultert i store protester blant de respektive supportere, som reagerer på nettopp det at eierne tilsynelatende kun er ute etter å tjene penger og ikke bidrar til å ta klubben videre. Slik status er per i dag vil nok eierne av begge disse klubbene kunne slå i bordet med en solid avkastning, uten at de har blitt spesielt mye mer populære blant europeiske fotballsupportere. Dette tatt i betraktning kan man ikke avvise at noen investorer investerer i fotball med mål om å berike seg selv. Likevel er dette trolig mer unntaket enn regelen.

2.8 KONKRETISERING OG OPERASJONALISERING

Ut fra økonomisk teori er det vanskelig å forklare hvorfor investorer setter penger i fotball. Teori rundt markedets struktur går likevel langt i å forklare at til tross for at aksjeselskaper knyttet til fotballklubber kan ønske å maksimere profitt, vil de ikke tjene penger som en konsekvens av bransjens struktur. Selv om dette kan være en forklaring på hvorfor man ser en manglende økonomisk avkastning for fotballinvestorer i henhold til økonomisk teori, forklarer det ikke investorers involvering i bransjen. Teori om eiernes motiver tyder på at mange av de som investerer i fotball har andre hensikter enn direkte økonomisk profitt. Likevel kan man spekulere i at selv om man ikke ser direkte avkastning på investeringen, kan investorer ha

motiver som er økonomisk rettet. Dette kan eksempelvis være skattemessige motiver, omdømmebygging som skal resultere i forretninger, og til og med økonomisk kriminalitet.

For å få tak data som kan utfylle det teoretiske fundamentet og dermed hjelpe meg å svare på problemstillingen, benytter jeg et case. Jeg ønsker å spørre personer i ulike posisjoner i fotballklubben jeg studerer om motiver for adferden jeg observerer for å se om dette kan støtte opp om teorien. Representanter for en investor vil kunne belyse området, samt at representanter for ledelsen og administrasjonen i klubben også vil ha en oppfating om hva eierens motiver er. Jeg vil også se etter sitater fra investorer der de omtaler sine motiver i media. Ved samtidig å studere nærmere hvordan organiseringen mellom investor representert ved aksjeselskapet, og fotballklubben fortone seg er det også tenkelig at man kan observere adferd som gir indikasjoner på investorers motiver. Siden det basert på teori er rimelig å forvente at foreningen og aksjeselskapet har ulike målfunksjoner, vil det være opplysende å se om dette er også er tilfelle i praksis. I så fall skulle man anta at dualismen mellom disse ville fungere dårlig. Om jeg lykkes i å avdekke et godt samarbeid kan dette være en indikator på at enhetene har sammenfallende motiver.

Jeg vil samtidig se etter om det finnes eksempler på erfaringer og læring som investorer har tilegnet seg som eiere i fotballklubben, og om deres motiver er endret som følge av at det har tilegnet seg kunnskap om fotballen som økonomisk virksomhet. Eventuelle observasjoner av endringen i motiver og handlemåter vil kunne tyde på at man i utgangspunktet ikke har vært klar over fotballindustriens særegenheter.

Oppsummert vil jeg altså forsøke å få kunnskap om investorenes motiver dels ved å spørre direkte, dels ved å studere forholdet til foreningen og dels ved å se på samspillet mellom utvikling i motiv og fotballnæringens særtrekk.

KAPITTEL 3 – METODE

3.1 INTRODUKSJON - METODE

Det eksisterer stort sett alltid flere måter å tilnærme seg et problem på. Som jeg skrev innledningsvis i oppgaven, har jeg benyttet et case i denne utredningen for på den måten å oppnå et dybdedykk i temaet jeg ønsker å belyse heller enn bare å få gravd generelt i overflaten. Min metode for innsamling av data vil dermed være kvalitativ heller enn kvantitativ. Jeg vil i dette kapitlet argumentere for mitt valg av metode samtidig som jeg beskriver fremgangsmåte, oppgavens begrensninger og hvordan jeg opplevde prosessen, sett i ettertid.

3.2 KVALITATIV VERSUS KVANTITATIV TILNÆRMING

Helt enkelt kan man si at kvantitative data er de man kan kvantifisere, eksempelvis ved hjelp av kjente enheter som kroner og øre i et regnskap, eller gjennom spørreskjemaer der man kan gi svaralternativer i tallverdier. Man kan for eksempel observere at klubber i norsk Tippeliga, i liten grad tjener penger, og tenderer til å gå med underskudd over tid ved å studere klubbens regnskap (Ohr & Solum 2001). Om man ønsker å forklare hvorfor, kan man påpeke at kostnader er større enn inntekter og at man naturligvis derfor går med underskudd. Dette svaret er imidlertid ikke særlig opplysende. Når jeg i min oppgave ønsker å finne ut hvorfor man i profesjonell fotball handler på en måte som fører til at en ikke tjener penger, kan dette for eksempel gjøres gjennom en spørreundersøkelse rettet mot klubbens ledere. Gitt at de relevante lederne vil besvare undersøkelsen kan dette gi en god statistisk oversikt, men det forutsettes samtidig at spørreskjemaet er slik laget at respondentene opplever det som relevant og dekkende for deres syn. Utforming av gode skjema krever derfor god innsikt i problematikken. Når dette ikke finnes i utgangspunktet, vanligvis fordi problemstillingen ikke er mye forsket på, kan det være mer hensiktsmessig å benytte seg av kvalitative data. Grenness (2001) skriver:

"I SUM ER ALTSÅ KVALITATIVE FORSKNINGSMETODER DE METODER FOR DATAINNSAMLING OG ANALYSE SOM SKAL HJELPE OSS TIL Å KOMME SÅ NÆR INNPÅ ANDRE MENNESKER SOM MULIG, FOR DERMED Å GJØRE OSS I STAND TIL Å FORSTÅ MENINGEN BAK DEN OBSERVERBARE ATFERDEN."

Kort sagt kan jeg ved hjelp av kvantitative data se at profesjonelle fotballklubber over tid ikke tjener penger, men det er vanskelig, for ikke å si umulig, å forklare hvorfor interessentene i klubbene tillater en slik drift uten å ty til kvalitative forskningsmetoder.

Det eksisterer ulike kvalitative metoder der disse kan være både verbale og ikke-verbale, direkte og indirekte (Grenness 2001). Direkte, verbale metoder er typisk dybdeintervjuet og gruppesamtalen. Førstnevnte gir naturlig nok større grad av individuelle data enn gruppesamtalen. Sistnevnte gir imidlertid mulighet til å observere gruppen, men gir individuelle data i mindre grad siden svarene vanligvis vil påvirkes av gruppen i et slikt forum. Et eksempel på en indirekte verbal metode er telefonintervjuet. Dette er i mange tilfeller en rimeligere og mer tidsbesparende måte å foreta intervjuer på, men gir mindre grad av nærhet til intervjuobjektet. Selv om telefonintervju er blitt mer og mer vanlig de siste årene, selv for gruppeintervju (Grenness 2001) holder jeg på den opprinnelige oppfatningen om at man ved å skape en mer personlig og fortrolig tone ansikt til ansikt, lettere kan få ærligere og mer utdypede svar. Et punkt å være oppmerksom på for intervjueren er her at den samme nærheten til intervjuobjektet kan føre til at det blir vanskelig å se på de svar en måtte få med ønsket grad av kritisk sans. En bør derfor være klar over at det er viktig å være kritisk til de data en får, selv om intervjuobjektet virker ærlig og troverdig. Måten vi mennesker ordlegger oss på vil alltid være påvirket av de meninger og oppfatninger vi har. Forskerens oppgave blir å skille ut dette fra sine data og opprettholde en såkalt analytisk avstand.

Generelt fortoner et intervju seg ofte som en dialog hvor en har mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål og presiseringer. Man vil derfor kunne kontrollere at den som blir intervjuet forstår spørsmålet og samtidig komme med oppfølgingsspørsmål og presiseringer om noe skulle være uklart, eller om man ønsker utdypende kommentarer. Med andre ord er det her lett å kontrollere at en får svar på det en ønsker å få svar på og dermed heve kvaliteten på dataene.

Kvantitative spørreundersøkelser er en god løsning i de tilfeller der en ønsker tilbakemelding fra et stort antall respondenter som i mitt tilfelle kunne være flere fotballklubber. I forhold til dybdeintervjuet er dette både tid- og kostnadsbesparende, og ettersom man har mulighet til å få mye data fra et stort antall enheter er det lettere å generalisere med stor sikkerhet i ettertid. Det er imidlertid vanskelig å få gått skikkelig i dybden ved å benytte en slik metode ettersom den blir mindre personlig og mer standardisert og overfladisk. Standardiserte skjema og svaralternativer gjør at en påtvinger respondentene meninger, og man oppnår få nyanser. Totalt sett kan dette gi en dårligere forståelse.

Ettersom kvalitative og kvantitative undersøkelser kan betraktes som hver sin ytterkant på en skala, lar det seg gjøre å kombinere disse på ulike måter. Kvalitative spørreskjema med åpne spørsmål er en mulighet. Det er generelt vanskelig å få respondentene til å ta seg tid til å svare seriøst på disse, men en vil kunne få tak i interessante data. En annen kombinasjon er først å

benytte et kvantitativt spørreskjema for deretter å utvikle et kvalitativt med grunnlag i resultatene en får.

3.3 METODEVALG

Siden jeg i denne utredningen ønsker å gå i dybden, er det naturlig å velge en kvalitativ metode. Jeg har tilstrebet å få gjort dybdeintervju ansikt til ansikt, og heller hatt telefonintervju som et alternativ dersom ikke den direkte metoden lot seg benytte. Metoden medfører utfordringer for forskeren, som nevnt over, i at han må være kritisk til informasjonen som fremkommer. Dette er likevel noe som vil gjelde generelt når en behandler data.

Jeg valgte bevisst ikke å benytte meg av muligheten til å ta opp samtalen. Kanskje hadde dette gjort etterarbeidet noe enklere, men jeg la vekt på at jeg håpet å få en del uttalelser som intervjuobjektene ikke ville ha ønsket å ha på bånd, og at dette ville få dem til å snakke friere. Som en konsekvens ble det viktigere for meg å ta gode notater underveis, samt å skrive et sammendrag ganske raskt etter hvert intervju for ikke å glemme noe.

For å se på dynamikken mellom mekanismer som påvirker de ulike avgjørelsene som tas i en profesjonell fotballklubb vil det etter å ha gjennomført dybdeintervjuene være spennende å sammenligne de ulike respondentenes svar på samme type spørsmål. På den måten vil det være mulig å måle i hvor stor grad det hersker enighet i organisasjonen rundt sentrale tema og om det eventuelt eksisterer kilder til konflikt.

3.4 INTERVJUOBJEKTENE

For å få et godt innblikk i hvordan en profesjonell fotballklubb fungerer, og i dette tilfellet MFK, er det hensiktsmessig å snakke med både personer i klubben og også personer som kanskje ikke lenger er i klubben for å få reaksjoner og synspunkter. Disse personene bør ha deltatt i de fora der klubben avgjør sin strategi og valg, da typisk styremøter i klubb og aksjeselskap samt på daglig basis.

For lettere å få spennende informasjon fra intervjuobjektene ba jeg om hjelp fra MFK til å organisere disse slik at det ble tydelig at jeg arbeidet med noe som også var interessant for klubben. Jeg ba administrerende direktør hjelpe meg med å booke møter, og ettersom han var svært hjelpsom og imøtekommende hadde jeg raskt møtetidspunkter for de personene jeg hadde bedt om å få intervjuet.

Jeg valgte i første omgang å ta for meg fem personer som har vært involvert i MFK de siste ti årene. Dette er et utvalg som burde være tilstrekkelig og representerer interessentene i den dualismen som må fungere i en fotballklubb som er organisert slik som MFK og svært mange andre profesjonelle fotballklubber i Norge og utlandet er. Når jeg skriver at dette burde være et tilstrekkelig grunnlag mener jeg at disse personene er de som har hatt innflytelse i klubben siden starten av årtusenet, og at det dermed er disse som har mulighet til å belyse situasjonen i klubben de siste 7-9 årene.

Intervjuobjektene er som følger:

- Tarje Nordstrand Jacobsen, administrerende direktør Molde Fotballklubb (2005 -)
- Espen Silseth, tidligere administrerende direktør Molde Fotballklubb (2001-2005)
- Leif-Arne Langøy, styreleder i Molde Fotball AS (2003 -)
- Erik Berg, styreleder i Molde Fotballklubb (2009 -)
- Oddne Hansen, tidligere styreleder i Molde Fotballklubb (2002-2009)

Ettersom de fleste av fotballklubbene i norsk toppdivisjon i dag er organisert som beskrevet tidligere i oppgaven, med et aksjeselskap bundet til klubben gjennom en samarbeidsavtale har man hovedsakelig to parter i denne organisasjonen. Klubben representeres av sin styreleder, mens aksjeselskapet tilsvarende har valgt en styreleder som skal representere eierne. Den daglige driften ledes av administrerende direktør, som er ansatt av aksjeselskapet, men som satt litt på spissen har som oppgave å finne en best mulig harmoni i denne symbiosen.

3.5 DET KVALITATIVE DYBDEINTERVJUET

Når man skal intervju personer for å få tak i informasjon som skal belyse et tema, er det essensielt å stille gode spørsmål, som igjen bunner i å vite hva en skal spørre om og hva en egentlig ønsker å belyse. Av den grunn la jeg oppgaven opp slik at jeg i stor grad gjorde meg ferdig med den teoretiske delen først. På den måten hadde jeg en bra oversikt over hva som allerede eksisterer av empiri og eventuelle teorier om hva som egentlig er årsaken til det jeg kan observere. Jeg hadde også med god hjelp fra MFK fått tilgang til økonomiske data for klubben og aksjeselskapet mange år tilbake i tid, og kunne dermed studere dette for å bedre min forståelse, samt å kunne stille konkrete spørsmål og eventuelt avdekke trender. Basert på dette begynte jeg å forberede intervjuer og intervjuobjekter basert på metodevalg, problemstilling og den kunnskapen jeg hadde tilegnet meg i den foregående fasen.

Det sentrale når man skal utføre intervjuer er, som jeg allerede har vært inne på, at man er bevisst på hva det er man ønsker svar på. Problemstillingen bestemmer hva oppgaven skal fokusere på og dermed må en bruke problemstillingen for å finne ut hva en vil at intervjuobjektene skal belyse. Ettersom en intervjusituasjon ofte fortone seg som en samtale, kan det være hensiktsmessig å ha en intervjuguide der en kan huke av etter hvert som en har fått svar på de ulike spørsmål en ønsker at skal belyses. Når samtalen dreier for mye bort fra det som er relevant for oppgaven, er det nyttig å ha konkrete spørsmål for hånden som kan få samtalen inn på rett spor igjen. Ofte kan det være ønskelig å la den som blir intervjuet snakke og reflektere fritt. Skulle han være kortfattet kan det være hensiktsmessig å be om at svaret illustreres med et konkret eksempel.

3.6 INTERVJUGUIDEN

Etter å ha identifisert hvilke personer man ønsker å intervju begynner prosessen med å lage en intervjuguide. Denne består av spørsmål og kommentarer man ønsker svar og synspunkter på, på et mer konkret nivå enn oppgavens problemstilling. Hensikten med å lage en slik guide er at man har etablert en plan over hvordan man skal få svar på det man egentlig ønsker å vite, og ikke minst at en får jobbet gjennom prosessen selv og blir mer oppmerksom på hva som er viktig i intervjuet.

Ofte vil ikke alle spørsmålene en har forberedt bli stilt under intervjuet fordi disse kanskje besvares som en del av samtalen. De er likevel fine å ha i bakhånd slik at en lettere kan se at en har husket å få svar på det en behøver.

Intervjuguiden utformet jeg som nevnt med bakgrunn i problemstillingen, og lagde på den måten en del spørsmål som jeg kunne stille til alle intervjuobjektene. Samtidig ønsket jeg å stille mer individuelle spørsmål basert på den posisjonen vedkommende sitter eller satt i, samt hendelser fra den tidsperioden. Et eksempel er at jeg spurte om valget ved å hente spiller X og Y på et gitt tidspunkt var basert på en oppfatning om at en trengte forsteking for ikke å rykke ned og hvordan man vurderte den økonomiske rammen for overgangene.

Intervjuguiden ligger vedlagt i oppgavens Appendiks 1.

3.7 BEGRENSNINGER OG ANTAKELSER

Analysen kunne ha vært utvidet til å omfatte flere klubber enn MFK. Dette ville ha gitt et bredere grunnlag for å konkludere, samtidig som det ville ha gitt grunnlag for sammenligning. Når det er

sagt, ville en analyse av flere klubber samtidig ha økt arbeidsmengden betraktelig uten at resultatet nødvendigvis ville ha blitt veldig påvirket, selv om grunnlaget for å benytte resultatene til å generalisere hadde blitt bedre. Siden jeg som nevnt ønsker å få en teoretisk forståelse ved å gå i dybden, heller enn å gå i bredden for å oppnå en statistisk generalisering, anser jeg fremgangsmåten med å bruke et case som god for å oppnå målet, tiden og ressursene jeg har til rådighet tatt i betraktning.

3.8 EVALUERING AV PROSESSEN

Selve intervjuene gikk som planlagt. Intervjuobjektene var imøtekommende, delte villig informasjon og svarte utfyllende på de spørsmål jeg stilte. En av årsakene til at dette gikk så smertefritt var nok at jeg hadde støtte fra MFK i arbeidet. Samtidig tror jeg det var hensiktsmessig at jeg tok intervjuene ansikt til ansikt heller enn å ringe intervjuobjektene.

Styreleder i MFK, Erik Berg, måtte utsette intervjuet to ganger. Jeg var fleksibel, og hadde også forlenget oppholdet mitt i Molde, men til slutt lyktes det meg ikke å få snakket med Berg i samme tidsrom som jeg hadde de andre intervjuene. Det var selvfølgelig ikke helt optimalt, og jeg kunne velge enten å ta turen opp igjen på et senere tidspunkt, ta intervjuet per telefon eller nøye meg med de data jeg allerede hadde fått. Tatt i betraktning at styrelederen knapt hadde sittet et år, og at jeg allerede hadde intervjuet hans forgjenger, bestemte jeg meg for å ta en fortløpende vurdering på om den nye styrelederen kunne ha særlig mye å tilføre oppgaven. Min endelige konklusjon ble at det ikke ville ha noe særlig å si.

Metoden jeg brukte i selve intervjuet med en intervjuguide fungerte godt. Jeg hadde ikke problemer med å få intervjuobjektene til å holde seg til tema. Valget om å droppe båndopptaker ble ikke problematisk da det gikk fint å notere fortløpende. Sett i ettertid, var det en god idé at jeg skrev sammendrag av samtalene rett i etterkant.

Både det at intervjuene ble foretatt ansikt til ansikt og at båndopptaker ikke ble benyttet, var bevisst ettersom dette var ment å skulle skape ekstra tillitt mellom intervjuer og intervjuobjekt. Under samtlige samtaler kom det frem opplysninger som intervjuobjektene trolig ikke ville ha likt å bli sitert på. Noen nevnte også dette i en bisetning, men inntrykket var at de stolte på min vurderingsevne.

KAPITTEL 4 – CASE

4.1 HVORFOR AKKURAT MOLDE FOTBALLKLUBB?

Å benytte MFK som case er kanskje ikke unaturlig ettersom klubben i 1992 ble den første i Norge (Johansen 1992) til å benytte seg av løsningen man i dag ser i mange eliteseriekubber der man knytter et aksjeselskap til klubben gjennom en samarbeidsavtale. I tillegg er jeg selv fra Molde og så dermed muligheten til å komme i kontakt med klubben og få de til å interessere seg for prosjektet, med lettere tilgang på god og spennende informasjon som resultat. Om dette hadde vært vanskeligere i en annen klubb er selvsagt vanskelig å svare på, men MFK har vært svært imøtekomende.

4.2 HISTORIE - MOLDE FOTBALLKLUBB¹³

Ettersom MFK vil være min referanse gjennom oppgaven, er det naturlig med en kort presentasjon av klubben fra Rosenes by.

MFK ble stiftet 19. juni 1911 og fikk først navnet International. På klubbens generalforsamling fire år senere ble det bestemt at klubben skulle hete Molde Fotballklubb. Fotballaget møtte i stor grad lokale lag og klarte ikke komme seg oppover i seriesystemet i særlig grad før på 70-tallet. Da begynte imidlertid fotballen å blomstre i Molde. Flere av lagets spillere som Harry Hestad, Jan Fuglset, Torkild Brakstad og etter hvert Åge Hareide fikk erfaring på landslaget. Det var disse som skulle sette sitt preg på klubbens videre utvikling ved å veksle på å ha ansvaret som trener for klubben fra 1980 til 1997 da Torkilds bror Erik tok over ansvaret.

I 1974 oppnådde MFK sin til da beste plassering i den øverste serien; sølv. I 2009 tok klubben sølv for syvende gang. MFK har i tillegg tre bronsemedaljer, men de som venter på at MFK skal bli seriemester må nok fortsatt smøre seg med tålmodighet.

Tapte cupfinaler i 1982, 1989 og 2009, samt cupmesterskap i 1994 og 2005 gjør likevel MFKs meritter ganske imponerende, byens befolkning på i underkant av 25 000 tatt i betraktning (Statistisk sentralbyrå 2009). Det som har satt seg best i minnet til den fotballinteresserte moldenser er trolig da man i 1999, fortsatt som eneste norske lag i tillegg til Rosenborg, kvalifiserte seg for gruppespillet i Champions League. Her møtte man storklubbene Real Madrid,

¹³ Kilde der annet ikke fremgår: Brunvoll et al. (2010).

Porto og Olympiakos og selv om poengfangsten ble laber, gjorde klubben tre solide prestasjoner på hjemmebane.

Etter noen litt tyngre år, inkludert et år på nest øverste nivå, og det noen vil kalle identitetskrise, har de siste to sesongene vært svært positive for MFK. Fotballinteressen i byen er i dag trolig høyere enn noen gang, i hvert fall på høyde med 1999, så gjenstår det å se om fremtiden kan bringe et seriegull til klubben som de siste tiårene har fått frem fotballspillere som Åge Hareide, Ole Gunnar Solskjær, Kjetil Rekdal, Øyvind Leonhardsen, Erik Hoftun, Arild Stavrum, Magne Hoseth og Daniel Berg Hestad for å nevne noen.

4.3 MOLDE FOTBALLKLUBBS INTERESSEENTER

4.3.1 EIER

Molde Fotball AS er selskapet som tar seg av den daglige driften i MFK. Gjennom hovedsamarbeidsavtalen som binder MFK til aksjeselskapet garanterer Molde Fotball AS for et definert overskudd i MFK hvert år. Til gjengjeld sitter Molde Fotball AS på kommersielle rettigheter til spillere og merkenavnet MFK.

Molde Fotball AS er eid hundre prosent av Aker som er børsnotert på Oslo Børs. Med andre ord er MFK og Molde Fotball AS indirekte notert på børs og underlagt tilhørende reglement. Kjell Inge Røkke er storaksjonær i Aker med to tredjedeler av aksjene pr. 31.12.09 gjennom sitt selskap TRG Holding (Aker 2010) som Røkke eier sammen med Leif-Arne Langøy, tidligere konsernsjef og styreleder i Aker, og Olav Revhaug. Langøy er i skrivende stund styreleder i Molde Fotball AS.

Kjell Inge Røkkes økonomiske engasjement i MFK har vart siden han og Bjørn Rune Gjelsten i 1992 kom et MFK som var teknisk konkurs til unnsetning. Gjelsten trakk seg ut av Aker, tidligere Aker RGI, i 2000 (Hegerberg 2000) og har siden det ikke hatt noen direkte forpliktelse overfor MFK, men fortsatte likevel noen år etter dette som styreleder i Molde Fotball AS. Etter Gjelstens exit har Røkke alene vært MFKs "rike onkel". Informasjonsdirektør Geir Arne Drangeid i Aker skal i 2008 ha sagt følgende til da han ble bedt om å kommentere Røkke og Akers støtte til klubben (E24 2008):

"VÅRT MÅL MED EIERSKAPET I MOLDE FOTBALLKLUBB ER Å BIDRA TIL Å HJELPE KLUBBEN BÅDE SPORTSLIG OG ØKONOMISK..."

I samme artikkel påstår Finansavisen at Røkke har brukt 430 millioner kroner på MFK siden starten i 1992. Uavhengig av Finansavisens kalkuleringer synes det åpenbart at Kjell Inge Røkke pr. i dag ikke har hatt positiv avkastning på sitt engasjement i MFK. Han uttalte imidlertid i forbindelse med åpningen av Aker Stadion, tidligere Molde Stadion, i 1998 at han hadde positiv avkastning på den kapitalen som ble skutt inn i forbindelse med opprettelsen av Molde Fotball AS i 1992 (Nesje 1998). Det ser i dag ikke ut til at Kjell Inge Røkke vil kunne tjene penger direkte på MFK i nær fremtid. Eksterne virkninger for Røkke som økt status og omdømme i regionen, kan vanskelig kvantifiseres, men investoren har definitivt skapt seg et navn, blant annet gjennom eierskapet i MFK som kan være fordelaktig i forretningssammenheng.

Eieren i en fotballklubb vil i all hovedsak være opptatt av at driften drives innenfor de rammevilkår som eksisterer fra eiers side.

4.3.2 SPILLERE OG STØTTEAPPARAT

Spillere og trenere i en fotballklubb vil hovedsakelig ha et sportslig fokus ettersom de er ansatt for å prestere på banen. De vurderes og avlønnes derfor basert på sportslige prestasjoner. Arbeidsmiljø, trivsel og stemningen i troppen preges av hva som oppnås på banen. Om man kommer i en posisjon der prestasjoner ikke står i stil med målsetninger, vil ubehagelig press utenifra oppstå.

De økonomiske sidene ved driften i klubben påvirker denne gruppen i mindre grad selv om man vil være opptatt av å ha en trygg arbeidsplass. Det er likevel slik at spillere og trenere vanligvis vil kunne fortsette i en annen klubb ved å prestere på et høyt sportslig nivå om de av ulike årsaker skulle ønske det.

Oppsummert kan man si at spillere og støtteapparat har forventninger om at man gjør det bra sportslig som igjen vil gi de en avlønning som står i stil, særlig siden bonuser avhenger av prestasjoner. Om klubben gjør det godt økonomisk vil ofte være underordnet, ettersom et eventuelt overskudd ikke nødvendigvis kommer denne gruppen til gode.

4.3.3 LEDELSE

Ledelsen har utfordringen med fordeling av tilgjengelige ressurser på en slik måte at klubben balanserer budsjettet og presterer godt sportslig. Kritikken man ser i media vedrørende økonomiske problemer i fotballklubber rettes vanligvis mot ledelsen som beskyldes for å bruke penger de ikke har.

Flere eksempler på tvilsomme vurderinger eksisterer. En av de vanligste feilene som begås er budsjettering med spillersalg, gjerne til overoptimistiske summer (Eilertsen & Hansen 2010).

Etter sesongen ser man flere klubber som ikke fikk solgt spillere slik de hadde planlagt eller kanskje til en lavere sum. Dette ender ofte med underskudd.

Eksemplet over illustrerer at ledelsen i en fotballklubb må ta hensyn til det økonomiske så vel som det sportslige, ved ikke å bruke penger ukritisk i jakten på sportslig suksess. Samtidig må ledelsen ta hensyn til at de som bryr seg om klubben fortsatt kan identifisere seg med den. Dette innebærer å unngå at lokalbefolkningen ikke lengre oppfatter klubben som lokalt forankret, og dermed slutter å engasjere seg.

4.3.4 SUPPORTERE

Supportere er grupperinger som føler et sterkt engasjement for klubben i sitt hjerte og som bruker betraktelige summer hvert år på å gå på kamper på bortebane så vel som hjemmebane. Disse legger også igjen noen kroner i kjøp av supportereffekter som skjerf, drakter og flagg.

Supporterklubber har en viktig rolle i form av støtten de gir til laget sitt på banen. Ofte fører det sterke engasjementet til klare meninger om hvem som skal være trener, hvem som skal spille, kjøp og salg og til og med hvem som skal sitte i administrasjonen i klubben.

Det viktigste for supporterne er det sportslige som skjer på banen. Synet på klubben blir ofte subjektivt, og i vanskelige perioder får ledelsen ofte et dilemma når det oppstår krav fra supporterne. Supporterne ser ofte ikke begge sider av en sak, og tenderer til å favorisere kortsiktige løsninger fordi de mangler kunnskap og ikke innser at fotball alltid vil inneholde både oppturer og nedturer.

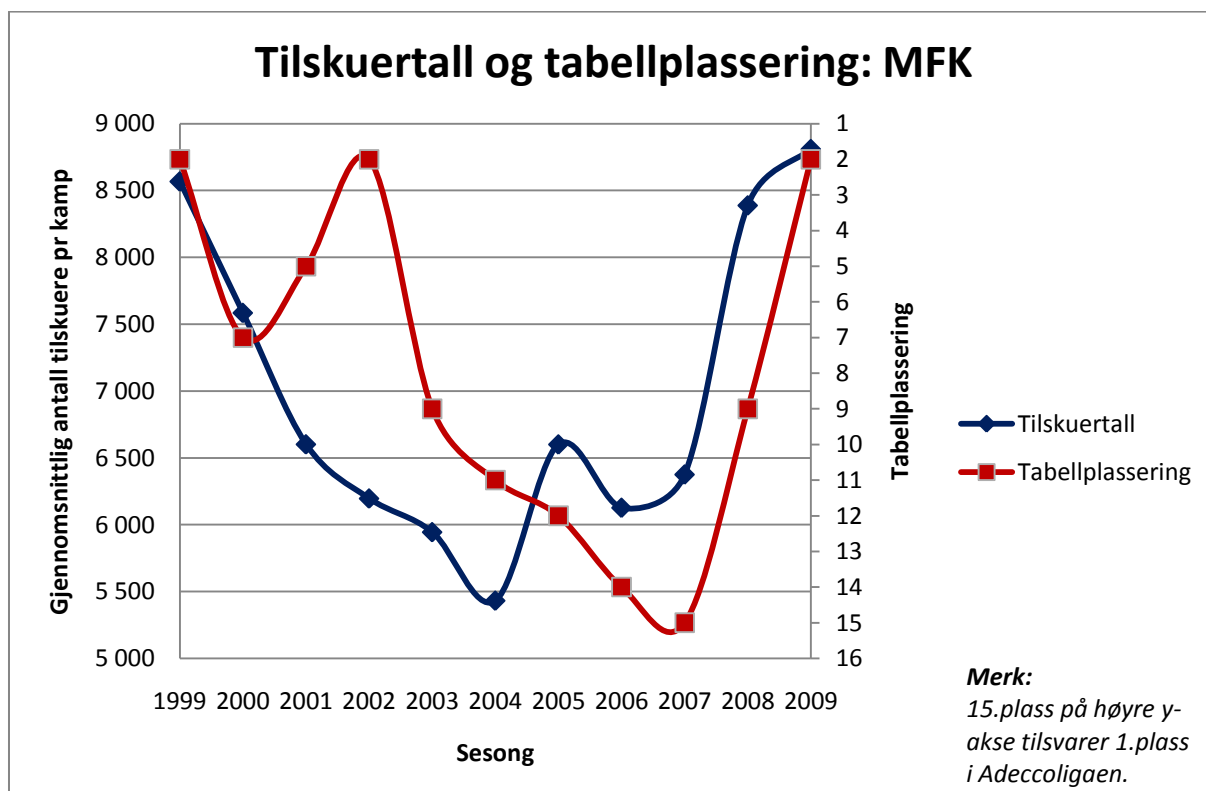
I MFK er tilfelle i dag at supporterklubben Tornekraftet sin leder sitter som varamedlem i styret til klubben, noe som gir bedre innsikt og forståelse i de avgjørelser og hensyn klubben tar til enhver tid. På denne måten er det trolig lettere for ledelsen å finne forståelse hos supporterne når avgjørelser tas.

4.4 VERDIER

Tradisjonelt har foreninger og klubber vært drevet av frivillige ildsjeler med tilhørighet i klubbens lokale nedslagsfelt. Engasjement blant folk i og rundt en fotballklubb er essensielt for dens eksistens. Uten dette vil ikke supportere gå på kamp og skape positivitet i miljøet rundt

klubben, noe denne er avhengig av ettersom en meget betydelig del av inntekten til fotballklubber er billettinntekter¹⁴.

Det finnes eksempler på hvordan tilskuertall, ofte en god indikator på engasjement rundt klubben, har vært på svært lave nivå tross gode sportslige prestasjoner. Et naturlig eksempel er det som skjedde i etterkant av MFKs deltakelse i Champions League i 1999, der ledelsen kan se ut til å ha glemt hvor viktig det er at supportere kan identifisere seg med klubben og dens verdigrunnlag. Figur 4 viser MFKs tilskuertall og tabellplassering for perioden 1999 til 2009.



FIGUR 4: TILSKUERTALL OG TABELLPASSERING FOR MOLDE FOTBALLKLUBB FRA 1999 TIL 2009¹⁵.

Intervjuene som presenteres senere i oppgaven vil videre belyse situasjonen i etterkant av årtusenskiftet, men en kan si at MFK var høyt oppe etter suksess i hjemlig serie, deltakelse i Champions League (1999) og nytt stadion (1998). Klubben økte den økonomiske innsatsen for senere å støte på økonomiske problemer¹⁶, mens ledelsen i perioden tok en del uheldige avgjørelser der personer som ble oppfattet som viktige lokale bidragsytere ble avskjediget eller

¹⁴ Billettinntekter stod i gjennomsnitt for 19,7 % av inntektene til klubbene i eliteserien 2008 (NTF 2009).

¹⁵ Kilde: Molde FK.

¹⁶ Dette fremgår både av klubbens lisenstall og av intervjudata.

dårlig behandlet¹⁷. Samtidig ble det spilt lite underholdende fotball, og både trenerapparat og spillertropp bestod i stor grad av islendinger og svensker¹⁸. Dermed kan man observere at tilskuertallet stupte fra 1999 til 2004, ikke nødvendigvis utelukkende på grunn av de ovennevnte årsaker, men det er vanskelig ikke å være enig i at engasjementet rundt MFK var avtagende i perioden. En kan observere at trenden har snudd de siste årene, og det samme har de sportslige resultatene. Selv om man kan argumentere for at sportslige resultater driver tilskuertallet, noe denne oppgaven verken søker å bekrefte eller avkrefte, synes det imidlertid av figuren over at forklaringen med viktighet av lokal tilhørighet og engasjement også influerer tilskuertall.

Man har i MFK erfart at lokal tilhørighet er viktig for en klubb og kanskje særlig i en liten by. Store tanker om suksess er ikke skadelig isolert sett, men en kan påstå at MFK fikk erfare at det er viktig å drive klubben i tråd med klubbens underliggende verdigrunnlag best illustrert med seriesølv i 2002 uten at entusiasmen rundt klubben var stigende etter tilskuertallet å dømme.

¹⁷ Blant annet fikk klubblege gjennom 20 år, Kjell Erik Strømskag, sparken (Gundersen 2003).

¹⁸ MFKs startellever bestod i 2003 flere ganger av fem svensker, to islendinger og fire nordmenn (Kirkebøen & Sandven 2004).

KAPITTEL 5 – INTERVJUDATA

5.1 BAKGRUNN

Basert på sportsøkonomi og andre studier av fotballklubber tyder lite på at investorer i profesjonelle fotballklubber får og har som mål å få direkte avkastning på investeringene i klubben. Dette indikerer at investorer ikke oppfatter fotballklubber som "vanlige" aksjeselskaper. Som en konsekvens vil dermed heller ikke klubben pløye penger tilbake til eieren i form av utbytte, men velge å investere så mye den kan i laget for å være mest mulig sportslig konkurransedyktig.

I intervjuer med fire personer som har eller nylig har hatt en sentral rolle i MFK har jeg forsøkt å få belyst oppgavens problemstilling empirisk, og dette kapitlet er basert på disse intervjuene, der ikke annet fremgår. I tillegg til dette har jeg benyttet intervjuer publisert i media med andre sentrale personer i klubben som kan bidra til å belyse problemstillingen. Jeg vil også se på om intervjudataene gir støtte til påstanden om at det kan være strukturelle forhold i fotballen som gjør at klubbene ikke tjener penger i særlig grad og eventuelt hvordan investorene forholder seg til dette.

Nedenfor tar jeg for meg de ulike spørsmålene formulert i problemstillingen i kapittel 1 og viser hvordan disse besvares i MFK. Sammendrag fra hvert intervju er gjengitt i oppgavens appendiks.

5.2 HVORDAN FORKLARER DE INVOLVERTE I SELSKAPENE AT DE OVER TID IKKE GENERERER INNTEKTER FOR SINE EIERE?

Når jeg i oppgaven stiller spørsmål ved hvorfor aksjeselskaper som Molde Fotball AS ikke tjener penger, er det med utgangspunkt i at dette vanligvis er mye av hensikten med et aksjeselskap i følge økonomisk teori. Intervjuer med sentrale personer i MFK som lever med dualismen mellom et aksjeselskap og en fotballklubb tyder imidlertid på at eierne, det vil si aksjonærene i aksjeselskapet, i svært liten grad fokuserer på profitt og heller har andre motiver bak sine investeringer.

Uttalelser fra lederne i MFK får spørsmålet i overskriften til å fremstå som overflødig. Det hevdes at ingen som er økonomisk involvert i MFK i dag forventer at klubben skal tjene penger, og dermed er heller ikke dette et tema i særlig grad. Det som fremstår som viktig for eierne og som det finnes et tydelig fokus på i klubben er at man styrer økonomien på en god måte innenfor

gitte budsjettrammer. Siden dette virker å fungere bra i dag, er det ikke slik at direktøren i klubben sitter med et forklaringsproblem overfor eierne når klubben år etter år ikke tjener penger. Et slikt problem vil først oppstå om man skulle mislykkes i å holde de økonomiske retningslinjene som er satt av eierne. Leif-Arne Langøy, som er styreleder i Molde Fotball AS, understreket dette flere ganger, blant annet med følgende uttalelse:

"KLUBBEN MÅ OPPFØRE SEG!"

I MFK synes man i dag å ha en situasjon der fokus hos eier ikke er på at klubben i seg selv skal maksimere profitt. Dermed er det kanskje ikke oppsiktsvekkende at den heller ikke tjener penger. Likevel kan det være riktig å si at årsaken til at en har et slikt syn ikke bare er eieren, men at man over tid har innsett at man ikke vil kunne tjene penger på MFK, i hvert fall ikke samtidig som en skal opprettholde klubbens sportslige nivå.

Intervjuene gir et godt inntrykk av dagens situasjon i MFK både generelt og økonomisk. Det kommer likevel frem at pengebruken ikke foregikk i fullt så kontrollerte former i etterkant av den sportslige suksessen i 1999. For eksempel ble det nevnt at en tidligere trener fikk laget til å ta inn på hotell i Molde dagen før hjemmekamper, et trekk som skulle hjelpe på konsentrasjon og samhold, men som neppe bidro særlig økonomisk. Da Leif-Arne Langøy kom inn i som styreformann i Molde Fotball AS fikk man imidlertid en tettere økonomisk oppfølging og klarere mål enn hva tilfelle var tidligere. I dag stilles det krav til at man holder seg til budsjettet, har en bærekraftig økonomi, tar fornuftige risikovurderinger samt har god likviditet. Denne økonomiske styringen skal sikre at man presterer i tråd med budsjettet, og dermed unngår negativ omtale som er et av de viktigste kravene Aker har knyttet til sitt eierskap. Forøvrig er det slik at budsjettet alltid skal godkjennes av Aker. Oddne Hansen, som var styreleder i MFK fra 2002 til 2009, uttalte at Leif-Arne Langøy bidro til en klarere økonomisk struktur enn hva man hadde hatt i klubben tidligere. En visste dermed hva en hadde å forholde seg til, i større grad enn tidligere. Selv om dette innebar mer budsjettdisiplin oppfattet Hansen omleggingen som utelukkende positiv.

Alle informantene gav inntrykk av at den økonomiske driften er god i MFK fordi man handler etter de mål en har satt seg, noe som bekreftes av klubbens lisenstill¹⁹ som over tid ikke har avveket mye fra budsjett. Dessuten har systemet for økonomistyring blitt bedre, noe som minsker sannsynligheten for at eierne på slutten av sesongen skal bli konfrontert med overraskelser.

¹⁹ Klubben har gitt tilgang til tallene, men ikke for gjengivelse i oppgaven.

Heller enn å spørre hvorfor fotballklubber ikke tjener penger burde en kanskje spørre hvorfor mange ofte får overraskende store negative resultater? Basert på intervjuene i MFK, en klubb som har klart seg bra de siste årene, synes "suksessoppskriften" for å unngå overraskelser å være todelt. Dels må man fokusere på god økonomisk styring, samt at det må kommuniseres godt mellom eier og de som står for den daglige driften. MFKs underskudd kan nok også være betydelige til tider, men likevel har disse de siste sesongene ikke blitt noen overraskelse for eierne fordi man følger situasjonen tett gjennom hele sesongen og er forberedt på hva som kommer.

5.3 HVORDAN RETTFERDIGGJØR INVESTORER SINE INVESTERINGER I DENNE TYPEN SELSKAPER?

Leif-Arne Langøy kunne fortelle hvordan han som konsernsjef i Aker er blitt konfrontert av både norske og utenlandske investorer angående investeringen i Molde Fotball AS, uten at han noen gang har følt at involveringen ble oppfattet som et problem. Årsaken til dette kan være som Langøy sier videre, at det er viktig for Aker å være åpen om sin involvering i MFK slik at det ikke oppfattes som at dette er noe man forsøker å skjule utad. MFK er noe Aker bruker en ganske fast pengesum på årlig som ikke gir avkastning i kroner og øre, men som er en måte for selskapet å vise samfunnsansvar på. Kjell Inge Røkke sier det slik (Hustad & Brunvoll 2010):

"DET ABSOLUTT VIKTIGSTE FOR AKER ER AT VI STØTTER EN POSITIV AKTIVITET MED BRA OMDØMME."

Et viktig aspekt er den synligheten Aker får gjennom MFK, som har blitt tydeligere etter at Aker ble notert på børs igjen i 2004. Slik jeg tolker det ut fra intervjuene, gjør det faktum at eieren er synlig i form av draktreklame, stadionnavn og akademinavn investeringen lettere å forsvare ovenfor investorer som ikke er kjent med Røkkes engasjement i MFK. Noen vil kanskje da hevde at Akers investering på denne måten er profittmotivert siden man får profilering som en del av avtalen. Tidligere MFK-direktør Espen Silseth fortalte meg at han trodde Akers gode omdømme i regionen kunne være en medvirkende faktor til kontrakten selskapet fikk i forbindelse med utbyggingen av Ormen Lange-prosjektet.

Selv om MFK betrakter inntektene fra Aker som markedsinntekter bekrefter direktør i Molde Fotball AS, Tarje N. Jacobsen, at Aker nok betaler en høyere pris for profileringen enn hva klubben ville ha fått inn om disse skulle selges i markedet. Om Akers motiv var profitt, hadde det antakeligvis dessuten vært mer å hente ved å foreta tilsvarende investeringer i klubber fra

større byer eksempelvis Brann, Vålerenga eller Rosenborg. Dette sier også Røkke selv (Hustad & Brunvoll 2010).

"SOM ØKONOMISK BIDRAGSYTER VILLE DET KANSKJE RASJONELT SETT VÆRT BEDRE Å STØTTE EN STORKLUBB, MEN DET ER UAKTUELT. JEG ER FØDT I MOLDE OG ER GITT DET HELDIGE LODDET. SLIK BLIR DET. BARE MFK ER MIN KLUBB."

Selv om eierne her kommer med forretningsmessige begrunnelser for støtten til MFK ser vi også at Røkke på sett og vis viser seg som supporter. I den grad han og Aker ønsker omdømmebygging og å vise samfunnsansvar gjennom fotballen er det ikke slik at klubben man støtter er kjølig valgt ut fra hvor man får mest igjen. Det er den lokale tilhørigheten som bestemmer.

5.4 FINNES DET ANDRE MÅL OG HENSIKTER FOR INVESTORENE SOM IKKE REFLEKTERES I REGNSKAPER OG SOM KANSKJE IKKE KAN KVANTIFISERES?

Når man snakker om hvilke mål og hensikter eier har når han har involvert seg med så betydelige ressurser i MFK, virker det ikke som om det er særlig uenighet blant de fire personene som har blitt intervjuet. Ikke overraskende, står andre motiver i fokus enn kroner, øre og overskudd.

Når de blir spurt om hva som er Røkkes motiver nevner intervjuobjektene faktorer som personlig engasjement og interesse for spillet, samt viljen til å gi noe tilbake til plassen der han vokste opp. Røkke uttalte nylig følgende (Hustad & Brunvoll 2010):

"JEG TROR PÅ Å GI TILBAKE TIL LOKALSAMFUNNET DU KOMMER FRA. JEG ER NÅ I EN POSISJON HVOR JEG KAN BIDRA MED PENGER INN I DET KRETSLØPET SOM UTVIKLET MEG SELV. FOR MEG ER DETTE EN MÅTE Å VISE TAKKNEMLIGHET OG RESPEKT PÅ."

I MFK har man de siste årene valgt å holde felles styremøter for klubb og aksjeselskap. Det ser ut til å være en modell en har lykket godt med hovedsakelig grunnet bedret kommunikasjon. Personene som ble intervjuet ga alle et inntrykk av at en av de tingene en betraktet som sin styrke i MFK, var nettopp at en har fått dualismen mellom klubb og eierskap til å fungere godt. Likevel kom det også frem at Espen Silseth som var direktør i MFK fra 2001 til 2005, fant kommunikasjonen og balanseringen av forening og forretning vanskelig i begynnelsen av sin periode. Dette bekreftes av daværende styreleder i klubben, Oddne Hanssen. Kontakten mellom direktøren og Røkke var da tett, kanskje for tett, sier Silseth. Likevel står han på at de avgjørelser

som ble tatt stort sett var gode. Ingen av intervjuobjektene ville kritisere eiere eller andre direkte, men det virker klart at dette samarbeidet først fungerte virkelig godt etter at man gikk over til å ha felles styremøter. Det er nok også positivt at Leif-Arne Langøy som representant for eieren, betrakter seg selv som en mellommann mellom klubben og aksjeselskapet med interesser begge steder. Langøy sier at han ser det som sin oppgave å overbevise Aker og Røkke om at investeringen i MFK er god.

Det gode samarbeidet mellom forening og aksjeselskap i MFK kan ses på som et uttrykk for at disse to organisasjonene har tilpasset seg hverandres mål og ikke minst at aksjeselskapet erkjenner at foreningens sportslige ambisjoner har forrang. Generelt kan man kanskje si at et aksjeselskap som samarbeider med en forening som ikke søker å maksimere profitt, heller ikke selv kan ha dette som hovedmål.

Viktig er det likevel igjen å understreke at avtalen Aker har med MFK er en svært god avtale for klubben, noe som bekreftes både av klubbens direktør og styreleder i Molde Fotball AS. Røkke selv kommenterte det årlige bidraget fra Aker til Molde Fotball slik (Hustad & Brunvoll 2010):

"JEG SER PÅ DET SOM SPONSING AV MFK OG ET LEVENDE LOKALMILJØ. DET BLIR NOE ANNET ENN AT REMA1000 HAR EN SYNLIG LOGO PÅ EN SKJORTE. MFK HAR EN VERDI, VI HAR ET EIERSKAP OG HAR TATT PÅ OSS ET LODD. JURIDISK EIES KLUBBEN AV AKER, MEN REELT EIES DEN AV BYEN OG SUPPORTERNE. DETTE ER MED PÅ Å VISE AKERS SAMFUNNSENGASJEMENT OG TILHØRIGHET TIL REGIONEN."

Aker og Røkke fremstiller seg dermed mer som en sponsor som er ute etter et positivt omdømme heller enn en eier som er profittsøkende. Nettopp derfor er det viktig for Aker og Langøy at MFK driver fornuftig økonomisk og helst ikke får negativ medieomtale.

5.5 MANGLER INVESTORENE KUNNSKAP OM BRANSJENS STRUKTUR SIDEN DE INVESTERER I SELSKAPER SOM GENERELT IKKE GIR KONKURRANSEDYKTIG AVKASTNING?

Alle informantene uttalte at både Røkke og Aker vet hva de kan forvente seg med engasjementet i MFK og at man i dag vet mer eller mindre hva dette innebærer i kroner og øre. Fortløpende tas også vurderinger på om Aker ønsker å involvere seg utover det som er inkludert i den opprinnelige avtalen, eksempelvis ved spillerforsterkinger eller infrastruktur som eierandelen selskapet har i Akerhallen. På samme måte som det er enighet blant intervjuobjektene rundt Røkkes motiver med MFK i dag, antyder alle fire at Røkke, og flere med ham, før årtusenskiftet

mente at det var mulig å tjene penger på fotball i Norge og at Røkke og hans daværende partner Gjelsten, neppe ante helt hva de engasjerte seg i da de gikk inn i klubben i 1992.

Jeg har tidligere i oppgaven omtalt problemene MFK møtte i etterkant av årtusenskiftet. En investor får vanligvis automatisk innflytelse når han går inn med store økonomiske beløp i et foretak. Røkke og Gjelsten, som trakk seg ut fra eiersiden i 2000, forstod kanskje ikke helt hvordan de burde håndtere denne innflytelsen til å begynne med. Espen Silseth, direktør i Molde Fotball AS fra 2001 til 2005, fortalte meg at klubben hadde en strategi som tilsa at man skulle spille kvartfinale i Champions League i 2005, samt vært en av de beste i Europa på talentutvikling. Disse målene forteller i seg selv at man i liten grad var realistisk og innså klubbens begrensninger. Bjørn Rune Gjelsten sa i 2005 følgende om situasjonen rundt 2002 da tilskuertallet og engasjementet rundt klubben var i fritt fall, til tross for sølv i serien (Johannessen 2005):

"DET VAR EN DEL ELEMENTER RUNDT DEN SATSINGEN VI IKKE FORSTO KONSEKVENSEN AV. DA VI TOK INN GUNDER BENGTTSSON SOM TRENER, GLEMTE VI HVOR VIKTIG DET ER FOR EN KLUBB MED REGIONAL OG LOKAL TILHØRIGHET. DET GIKK FOR FORT. VI HADDE UTENLANDSKE TRENERE, OG VI HADDE ET FLERTALL AV SVENSKE OG ISLANDSKE SPILLERE. MIN PÅSTAND ER AT VI GLEMTE HVORFOR VI VAR DER VI VAR."

Da jeg ba Espen Silseth om å kommentere det samme sa han:

"VI SATT VEL LITT MYE I VÅR EGEN BOBLE."

Røkke og Gjelsten nøyde seg på nittitallet ikke med involveringen i MFK. I 1997 kjøpte kompanjongene den engelske Premier League-klubben Wimbledon (Nesje 1998) etter å ha vurdert kjøp av både Leeds United og Chelsea sommeren 1996 (Johannesen 2005). Involveringen i Wimbledon skal ha kostet investorene bortimot en halv milliard kroner, samt at klubben rykket ned, kollapset og forsvant (Welde 2008). MFK har vært en involvering der en håpet på profitt, men også var fornøyd med å bidra med noe positivt til lokalsamfunnet. Involveringen i Wimbledon derimot må kunne sies å være motivert av utsikter til profitt²⁰.

"... VI VAR NOK LITT NAIVE DA VI GIKK INN I WIMBLEDON, OG VI BLE SITTENDE IGJEN MED SVARTE-PER, SIER GJELSTEN." (WELDE 2008)

²⁰ Se for eksempel Nesje (2008).

Det synes dermed klart at Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten ikke helt visste hvordan de skulle forholde seg til eierskapet og driften i en fotballklubb, men at man har lært av sine feil i forbindelse med Wimbledon-fiaskoen og MFK-nedturen i etterkant av 1999. Gjelsten sa følgende i 2005:

"Å JOBBE MED EN FOTBALLKLUBB I MOTSETNING TIL ET FORRETNINGSFORETAK ER EN ANNEN ØVELSE. DET KREVER DAGLIG TILSTEDEVÆRELSE HVIS MAN SKAL LYKKES I FOTBALL. UTFORDRINGEN ER VELDIG STOR." (JOHANNESSEN 2005)

At man har lært at det lønner seg å overlate sportslige avgjørelser til de som har kompetanse på det understrekes kanskje når Leif-Arne Langøy gjentar til meg at han ikke har peiling på fotball og fastslår at det synes som om eiere i andre klubber styrer laguttak, men at det ikke er tilfelle i MFK. Der tar klubben de sportslige avgjørelsene, og henvender seg til eierne ved behov. Eksempelvis sier Langøy at alle spilleroverganger innstilles av det sportslige apparatet, med trener i spissen. Så drøftes de økonomiske rammene med Langøy hvorpå man blir enige om hvilke løsninger som er gjennomførbare og best for klubben. Røkke sier i dag det samme som Langøy fortalte meg (Hustad & Brunvoll 2010):

"... JEG ER IKKE KVALIFISERT TIL Å LEGGE MEG BORTI HVEM MFK SKAL KJØPE ELLER HVORDAN LAGET SKAL SPILLE..."

Kanskje kan man da konkludere med at man i MFK har funnet en god løsning der eiere og klubben kjenner bransjen og vet hva en har å forholde seg til. Tilpasningen synes likevel å være et resultat av en prosess der man har lært av sine feil og til slutt funnet en god løsning muliggjort gjennom stabilitet på eiersiden.

KAPITTEL 6 – DRØFTING, OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

6.1 OPPSUMMERING OG DRØFTING

Før oppgaveskrivingen begynte hadde jeg en oppfatning om at det var helt naturlig å forvente at en fotballklubb skulle tjene penger, på lik linje med en hvilken som helst bedrift. Om en skal tro det en leser i media deles denne oppfatningen av mange. I oppgavens teoridel har jeg behandlet teori som langt på vei konkluderer med at det ikke er riktig å betrakte et aksjeselskap tilknyttet en fotballklubb som en vanlig bedrift, ettersom klubben har sportslige mål som er minst like viktige som de økonomiske, samtidig som man har en konkurransesituasjon som er svært ulik den man finner i et tradisjonelt marked.

Med bakgrunn i erfaringene man har gjort i MFK synes det mer sannsynlig at de involverte investorene i fotballselskaper i beste fall kan forvente små budsjettavvik heller enn overskudd. I en klubb som MFK, der samme eier har vært involvert lenge, forventer man ikke lengre overskudd. Utfordringen er å unngå uventede budsjettavvik, noe som lett kan skje i forbindelse med forsterking av laget i frykt for nedrykk, for å kapre en medaljeplass eller for å greie kvalifisering til europacupen.

I MFK fremheves god kommunikasjon mellom klubb og eiere slik at eierne er informert om situasjonen i klubben. Dette bidrar til at uforutsette situasjoner sjeldnere oppstår. Forutsetningen for å få dette til ser ut til å være at klubb og selskap har samordnede mål og at eierne har realistiske ideer om fotballens særpreg, noe eierne i MFK erkjenner at de tidligere ikke hadde. Om man i MFK skulle se at en trenger forsterkninger, vil dette tas opp med eierne hvor man sammen finner en løsning. Ledelsen slipper dermed å forsvare en avgjørelse i etterkant fordi eieren involveres i prosessen fra begynnelsen.

I store ligaer, og da først og fremst i England finnes det fortsatt tilfeller av investorer som forsøker å tjene penger på fotball. Her er det også noen som til dels greier dette, selv om disse er få. Disse gevinstene er vanligvis også oppnådd gjennom transaksjoner som kjøp og salg av klubben, heller enn gjennom profitt fra driften. Jeg har allerede nevnt de amerikanske eierne i Liverpool og Manchester United, hvor eier av førstnevnte nå er blitt tvunget av kreditorer til å legge klubben ut for salg. Det er tvilsomt om Liverpool-eierne får summen de krever for klubben på mellom £600 og £800 millioner. Salgssummen blir likevel betydelig høyere enn kjøpesummen på £202 millioner (Skjæveland 2010). Gevinsten i dette tilfellet kan likevel ikke relateres til driften, hvor klubben går med et solid underskudd, hovedsaklig som følge av rentekostnader (Kvande 2010). I Norge har vi ikke sett at fotballklubber omsettes på denne måten. Det er kanskje heller ikke sannsynlig at dette vil skje i noen særlig skala i fremtiden.

Ifølge sportsøkonomien er det sannsynlig at flertallet av fotballinvestorer taper penger på sine involveringer, og at mange har andre motiver enn økonomisk profitt. Motivene som går igjen er lidenskap for klubben, ønske om å bidra til lokalsamfunnet, omdømmebygging, økt sosial status og makt. De to siste faktorene kan relateres til et ønske om å berike seg selv. Det er likevel vanskelig å påvise at dette er en særlig effektiv fremgangsmåte for å tjene penger. Empiri fra tilfellet Kjell Inge Røkke og MFK sammenfaller med teorien om at investorer har andre motiver enn økonomisk profitt. Vi har sett at det nok er slik at selv om Røkke er godt ansett i regionen finnes det andre investeringer – kanskje også i norsk fotball – som ville ha vært mer lønnsomme om profittmaksimering gjennom økt status og innflytelse var hans hovedmotiv.

For en ny investor er det kanskje slik at han ikke er klar over hva det innebærer å involvere seg i fotball selv om han ikke vil forvente å tjene mye penger. Som Kuper og Szymanski (2009) skriver er det kanskje likevel slik at ideen om at fotball er "big business" er en av fotballens største klisjeer – som folk tror på selv om det aldri har vært sant. De problemene man tidligere hadde i MFK illustrerer at den innflytelsen investorer får når de involverer seg i fotballklubber ikke alltid er like lett å håndtere når man har bakgrunn fra næringslivet og ikke kjenner fotballens særegenheter. Det er her et poeng at MFK var den første klubben til å etablere aksjeselskap i Norge og at Røkke kom inn på eiersiden allerede den gangen, i 1992. Når vi i tillegg legger til at Røkke, sammen med Gjelsten, er de eneste nordmenn som har hatt en betydelig eierandel i en utenlandsk klubb, har vi her med den mest erfarne og tålmodige eieren i norsk fotball å gjøre. Caset tyder på at denne eieren har lært gjennom erfaring og at dagens situasjonsbeskrivelse av MFK og målstrukturen eieren har bygger på disse erfaringene.

Personer som kommer inn i fotball fra næringslivet, kommer til et ganske annerledes miljø enn de er vant til og vil ofte trenge tid på å lære hvordan bransjen fungerer og hvordan man får til en god dynamikk mellom klubb og aksjeselskap. Det kan derfor være riktig å si at investorene ofte mangler kunnskap om bransjens struktur og mekanismer, slik også Røkke gjorde.

6.2 KONKLUSJON

Man trenger ikke grave lenge i allerede eksisterende teori om økonomi og organisering innenfor fotball og idrett generelt, før en merker at det neppe er rasjonelt å stille like forventninger til sportsselskaper som de en har til vanlige bedrifter.

Både teori og caset om MFK gir grunn til å konkludere med at man ikke kan regne med at fotballklubber skal tjene penger. Årsaken til dette er ikke primært at de som driver klubbene ikke har tilstrekkelig kompetanse, slik media ofte gir inntrykk av. Den sentrale årsaken til at det

blir slik er konkurransesituasjonen en har i profesjonell fotball i Europa. En tydelig sammenheng kan påvises mellom utgifter til spillerlønninger og sportslige prestasjoner over tid. Samtidig synes det ikke som at en oppnår økonomisk suksess på grunn av sportslig suksess. Dette betyr at å satse sportslig med penger som innsatsfaktor gjerne gir seg betalt i trofeer og stolthet, men i liten grad i kroner og øre. Situasjonen for en klubb er dermed at en kan velge å være med på stormløpet der en i beste fall går i null over tid, ettersom en vil ønske å investere alle kroner tjent på det sportslige, eller en kan drive på at lavere nivå, der en kanskje kan tjene noen få kroner.

Studien av MFK gir støtte til den sportsøkonomiske påstanden om at det er få eiere som har økonomisk profitt som hovedmål når de involverer seg i fotball. De drives av andre motiver som er vanskelige å måle. De vanligste motivene er patriotisme, samfunnsansvar og omdømmebygging, godt illustrert med Kjell Inge Røkkes involvering i MFK.

Ettersom undersøkelsen ikke behandler data for andre klubber, er det ikke grunnlag for å generalisere statistisk. Likevel, når vi kobler resultatene fra MFK til allerede eksisterende teori kan vi forvente at situasjonen i andre klubber i norsk eliteserie ikke er så forskjellig fra hva den er i Molde. For å kunne gi et sikkert svar på dette er det imidlertid nødvendig med videre empiriske undersøkelser.

6.3 HVA HAR FUNNENE Å SI FOR VÅR FORSTÅELSE AV TOPPFOTBALLEN?

Utgangspunktet for oppgaven var en undring over hvorfor ikke toppfotballen ser ut til å være i stand til å generere overskudd fra driften på lik linje med andre bedrifter i samfunnet, ikke minst ettersom den de siste årene også er blitt mer og mer organisert som aksjeselskaper. Funnene i oppgaven tilsier at det i alle fall er to svar på dette spørsmålet.

For det første synes fotball å være et eksempel på en sektor hvor et aksjeselskap ikke benyttes for å tjene penger, men heller som et verktøy for å øve innflytelse i sektorer utenfor det rent kommersielle markedet. Man kan på den måten indirekte høste økonomiske gevinster i form av omdømme og positiv omtale innenfor virksomheter som daglig får veldig stor oppmerksomhet. Vi kan jo lure på hvorfor investorer som putter penger i fotballen ikke bare gir penger til foreningen uten å benytte seg av et aksjeselskap. Dette dreier seg trolig i all hovedsak om ønsket om kontroll og påvirkning, samt at man også på et nivå håper på økonomisk gevinst, selv om ikke denne er direkte målbar.

For det andre glemmer vi kanskje at konkurransesituasjonen for fotballklubber er ulik den som gjelder for vanlige bedrifter. Det synes å være slik at konkurransen i markedet gjør at eventuell

profitt eroderer vekk i jakten på sportslig suksess. Dette kan det være lett å ignorere når man forventer at klubbene skal generere profitt av det man ofte oppfatter som store inntekter. Vi glemmer at lønninger styres av markedet for spillere, et marked som er nærmest uregulert. En kan gjerne kritisere klubber for å betale høye lønninger, men velger klubben ikke å føye seg etter markedet mister man i første omgang spilleren til en annen klubb som er rikere eller tar større risiko. Deretter presterer man dårligere sportslig fordi spillerne en tiltrekker seg er av lavere kvalitet sammenlignet med en konkurrent med større betalingsvilje. Dermed svekkes også laget i kampen om de store pengepremiene og medieinntektene. Til syvende og sist er det sportslige resultater som teller.

Når oppgaven indikerer at investorer ikke involverer seg i fotball først og fremst fordi de ønsker å tjene penger, kan vi også stille spørsmålet om det vi kaller investorer er nettopp det? Kanskje er det vel så fruktbart å se på dem som konsumenter? Championship Manager, nå Football Manager, er et av flere populære dataspill som har gitt glede til mange fotballinteresserte. Her styrer du et lag mot suksess gjennom kjøp og salg av spillere, laguttak og valg av taktikk. Populariteten til disse spillene viser kanskje at mange fotballinteresserte har en liten "manager" i seg. Derfor er det kanskje ikke så rart at rike investorer som investerer i en fotballklubb ønsker å bidra til laguttak, kjøpe spillere eller å ha andre former for påvirkning. Dette gjøres nok i beste hensikt, men som vi har sett antydninger til i MFK kan det ofte slå feil ut.

I betraktningen over der jeg drar paralleller til et dataspill, vil investorenes investering være som konsum å regne. Det vil si at summen de investerer gjør det mulig for dem å bruke klubben som et "leketøy", på lik linje med at vanlige mennesker vil benytte seg av et spill på en datamaskin. Framtidige studier bør kanskje vurdere å studere dette fenomenet som en form for konsum for mennesker som har store mengder overskuddskapital.

LITTERATUR

BØKER

- Andreff, Wladimir & Stefan Szymanski (2006) "Handbook on the economics of sport", Edward Elgar, Cheltenham
- Boye, Knut et al. (2008) "Personlig Økonomi 2008", Cappelen, Oslo
- Foster, G. et al. (2006) "The business of sports: Texts and cases on strategy and management", Thomson, New York
- Gammelsæter, Hallgeir & Frode Ohr (2002) "Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball", Abstrakt
- Grenness, Tor (2001) "Innføring i vitenskapsteori og metode", Universitetsforlaget, Oslo
- Kuper, Simon & Stefan Szymanski (2009) "Why England Lose & Other Curious Football Phenomena Explained", HarperCollins, London
- Storm, Rasmus K. (2008) "Dansk Håndbold – Elite, bredde og kommersialiseringens konsekvenser", Forlaget Bævnebanke, Slagelse
- Szymanski, Stefan & Tim Kuypers (1999) "Winners and Losers - The Business Strategy of Football", Penguin Books, London

ARTIKLER

- A.T. Kearney (2004) "Playing for Profits", A.T. Kearney Inc
- Anagnostopoulos, Christos (Forthcoming 2010) "Organising top-tier football in Greece" (I: "The Governance and Organisation of Top Football in Europe", Red.: Gammelsæter, H. & Senaux, B., Routledge)
- Chadwick, Simon (2009) "From outside lane to inside track: sports management research in the twenty-first century" (I: Management Decision, Vol. 47 No. 1, 2009, s. 191-203)
- De Schryver, Tom & Michiel Pieters (Forthcoming 2010) "The organization of professional football in the Netherlands" (I: "The Governance and Organisation of Top Football in Europe", Red.: Gammelsæter, H. & Senaux, B., Routledge)
- Deloitte (2008) "Annual Review of Football Finance", Deloitte, Manchester

- Dietl et al. (2007) "Overinvestment in Team Sports Leagues – A Contest Theory Model" Working Paper No. 38, Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich
- Gammelsæter, Hallgeir & Stig-Erik Jakobsen (2008) "Models of Organization in Norwegian Professional Soccer" (I: European Sport Management Quarterly, 8:1, s. 1-25)
- Gouget, Jean-Jacques & Didier Primault (2006) "The French Exception" (I: Journal of Sports Economics 7, 2006, s. 47-59)
- Hamil, Sean (2008) "English Professional Football: If you are so good how come you don't make any money?"
- Lago, Umberto et al. (2006) "The Financial Crisis in European Football: An Introduction" (I: Journal of Sports Economics 7, 2006, s. 3-12)
- Moorhouse, Herbert F. (2002) "The distribution of income in European Football: big clubs, small countries, major problems" (I: "Transatlantic Sport", Red.: Barros, Carlos Pestana et al., Edward Elgar, Cheltenham)
- Moorhouse, Herbert F. (2007) "Financial Expertise, Authority and Power in the European Football 'Industry'" (I: Journal of Contemporary European Research, Vol. 3, No. 3, s. 290-299)
- Neale, W.C. (1964) "The peculiar economics of professional sports" (I: Quarterly Journal of Economics, 78(1), s. 1-14)
- NTF (2009) "Bærekraftig Økonomi – Hvordan skape en bærekraftig økonomi for Tippeliga og Adeccoliga klubbene?", Norsk Toppfotball
- Ohr, Frode & Nils Henrik Solum (2001) "Tippeligaen 2000 – Økonomiske nøkkeltall", Møreforskning, Molde
- Slack, T. (1998). "Is there anything unique about sport?" (I: Journal for Sport Management, 5(2), s. 21-29)
- Sloane, Peter J. (2002) "The regulation of professional team sports", (I: "Transatlantic Sport", Red.: Barros, Carlos Pestana et al., Edward Elgar, Cheltenham)
- Smith, Aaron C.T. and Bob Stewart (2009) "The special features of sport: A critical revisit" (I: Sport Management Review 13, 2010, s. 1-13)
- Storm, Rasmus K. (2009) "The rational emotions of FC København: a lesson on generating profit in professional soccer" (I: Soccer & Society, 10:3, s. 459-476)

Szymanski, Stefan (1998) "Why is Manchester United So Successful?" (I: Business Strategy Review, 1998, Vol. 9, No. 4, s. 47-54)

Szymanski, Stefan & Ron Smith (2002) "Equality of opportunity and equality of outcome: static and dynamic competitive balance in European and north American sports leagues", (I: "Transatlantic Sport", Red.: Barros, Carlos Pestana et al., Edward Elgar, Cheltenham)

AVISARTIKLER

Adresseavisen (2009) "- Vanskelig å gjennomføre", Adresseavisen, 16.10.09, del 2, s. 3

Adresseavisen (2005) "15-åring vil bli Aalesund-trener", Adresseavisen 11.11.05, s. 30

Bergens Tidene (2008) "Omdal har to forslag til tiltak", Bergens Tidene 11.09.08, s. 31

Bertheussen, Bernt Arne (2010) "Stans finansiell doping i fotball!", Dagens Næringsliv 07.06.10, s. 30

Bratland, Tore Ulrik & Sigve Kvamme (2009) "- Har vært en oppblåst boble", Dagbladet 04.06.09, s. 22

DN (2010) "Lyn reddet fra konkurs", Dagens Næringsliv 02.01.10, s. 8

Eilertsen, Tobias Stein & Marius Hansen (2010) "TILs nye vaktbikkje", Bladet Tromsø 11.03.10 s. 26

Gundersen, Carl G. (2003) "Gunder 20 år etter underet", Stavanger Aftenblad 16.05.03, s. 26

Harstad Tidene (2009) "Fotball i faresonen", Harstad Tidene 06.04.09, s. 3

Hegerberg, Helge (2000) "Gjelsten ferdig med Røkke", Adresseavisen 02.02.00, s. 19

Hellevik, Dag Håkon (2006) "EU bekymret for dårlig fotballetikk", Ukeavisen Ledelse 09.06.06, s. 34

Holm, Erling Dokk (2010) "Fotballens forbannelser", Dagens Næringsliv 20.03.10, s. 118

Hustad, Trond & Bjørn Brunvoll (2010) "- Jeg er født i Molde. Bare MFK er min klubb.", Romsdals Budstikke 15.05.10, s. 16

Johannessen, Bjørn Arne (2005) "- Vi glemte hvorfor vi var der vi var", VG 05.11.05, s. 24

Johansen, Magne (1992) "Fotballens aksjespekulanter", Aftenposten 17.09.92, s.16

Kirkebøen, Stein Erik & Arild Sandven (2004) "64 importerte spillere i eliteserien i fjor, bare 46 nå – Utlendingene på vei vekk fra norsk fotball", Aftenposten 12.02.04, del 1, s.16

Nesje, Erlend (1998) "Molde stadion - Ballgutter i egen lekegrind", Aftenposten 18.04.98, s. 32

Strøm, Ole Kristian & Geir Juva(2009) "Gjeld: 2,8 mrd", VG Sportsbilag 25.09.09, s. 8

Welde, Ole Bjørner Loe (2008) "Inviterer Røkke på opprykksfest", Dagbladet 13.04.08, s. 22

INTERNETTRESSURSER

Brunvoll, Olaus et al. (2010) "Klubbhistorie", Moldefk.no, <<http://www.moldefk.no/historikk/>> (17.02.10)

DN.no (2004) "Røkke taper stort på fotball", DN.no 17.08.04, <<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article301616.ece>> (15.04.10)

E24 (2008) "Patriotenes spill: - Har brukt 430 mill. på Molde", e24.no 07.08.08, <<http://e24.no/oppogfrem/article2579298.ece>> (18.01.10)

Fjeldgaard, Flemming (2009) "Der var noget om snakken", sporten.dk 19.11.09, <<http://www.sporten.dk/blog/flemming-fjeldgaard/der-var-noget-om-snakken>> (18.12.09)

Hjellen, Bjørnar & Melody Talebi (2010) "Lyn går til sak mot Fotballforbundet", nrk.no 12.05.10, <http://www.nrksport.no/fotball/1_divisjon/1.7121861> (10.06.10)

Hornnæss, Henrik (2009) "Utelukker ikke degradering av toppklubber", Østlendingen 31.12.09, <<http://www.ostlendingen.no/article/20091231/SPORT/912319995/1108>> (09.03.10)

Hytner, David (2010) "Premier League spending not sustainable, warns Deloitte", Guardian.co.uk 08.06.10, <<http://www.guardian.co.uk/football/2010/jun/08/premier-league-warned-spending-deloitte>> (09.06.10)

Kelso, Paul (2010) "Shocking losses among football clubs prompts Uefa action to rein in excessive spending", Telegraph.co.uk 22.01.10, <<http://www.telegraph.co.uk/sport/football/news/7047555/Shocking-losses-among-football-clubs-prompts-Uefa-action-to-rein-in-excessive-spending.html>> (22.01.10)

Kvande, Einar (2010) "Røde tall for Kop Holdings", Liverpool.no 07.05.10, <<http://liverpool.no/newspg.aspx?id=24575&zone=1>> (09.06.10)

Løvoll, Karl-Petter (2009) "– Et bevisst grep fra Lyn", Folkebladet.no 29.09.09, <<http://fotball.folkebladet.no/eliteserien/article151626.ece>> (28.05.10)

- Nordli, Øyvind (2010) "Vålerenga setter ny sponsorrekord", Aftenposten 10.02.10,
<<http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article161316.ece>> (06.06.10)
- NTB (2007) "100 000 kr i bot for Lyn", Dagbladet.no 21.02.07,
<<http://www.dagbladet.no/sport/2007/02/21/492799.html>> (11.04.10)
- Skjæveland, Arild (2010) "RBS mister tålmodigheten", Liverpool.no 26.05.10,
<<http://liverpool.no/newspg.aspx?id=24754&zone=1>> (09.06.10)
- Skuseth, Helge (2010) "AaFK sliter med røde tall", Romsdals Budstikke 23.02.10,
<<http://fotball.rbnett.no/eliteserien/article162197.ece>> (21.04.10)
- Statistisk sentralbyrå (2009) "Tall om Molde Kommune", Statistisk sentralbyrå 2009,
<http://www.ssb.no/kommuner/hoyre_side.cgi?region=1502> (17.02.10)
- Szymanski, Stefan (2007) "Americans Don't Want to Take the Drop", The Observer 29.04.07,
<<http://www.guardian.co.uk/business/2007/apr/29/usnews.theobserver>> (28.05.10)
- UEFA (2009) "Financial Fair Play", uefa.com 09.2009,
<<http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>> (15.02.10)
- UEFA (2010) "Financial Fair Play Regulations are approved", uefa.com 27.05.10,
<<http://www.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/executivecommittee/news/newsid=1493078.html>> (28.05.10)
- Weintraub, E. Roy (1993) "Neoclassical Economics", The Concise Encyclopedia of Economics 1993, Library of Economics and Liberty,
<<http://www.econlib.org/library/Enc1/NeoclassicalEconomics.html>> (22.02.10)

ANDRE KILDER

- Aker (2010) "Noter til regnskapet - Note 23" (I: "Årsrapport 2009", Aker ASA 2010, s. 66)
- NFF (2003) "8. Spillere" (I: "Samarbeidsavtale med AS", Norges Fotballforbund 10.01.03,
<http://www.fotball.no/Documents/PDF/2009/NFF/Samarbeidsavtale_med_AS.pdf>
(25.02.10))

APPENDIKS 1

INTERVJUGUIDEN

ESPEN SILSETH

Direktør i MFK fra 2001 til 2005. Markedsdirektør fra sommer 2000.

- Hvordan vil du beskrive de årene du var direktør for MFK?
 - Hva lærte du mest disse årene?
 - Hva mener du var din viktigste jobb? Hva lyktes du med?
 - Hva ville du gjort annerledes når du ser tilbake?
 - Hvordan vil du bedømme betydningen og handlingsrommet adm.dir. har i en fotballklubb, basert på din erfaring?
- Hvordan opplevde du å komme utenfra og inn i administrasjonen i en fotballklubb?
 - Hva var mest spesielt?
 - Hvor viktig er det å kjenne bransjen fra før?
 - Er du mest glad for at du er ute av klubblokalene, eller er det ting du savner?
- Hvem er de viktigste premissleverandørene i MFK, slik du opplevde det?
- Hvem har i praksis siste ord når en avgjørelse skal tas i MFK? Eierne? Klubb?
- Aker godkjenner budsjetter – har du opplevd at disse ble avslått og krav om bedringer satt?
 - Er det betenkelig at ikke MFK tjener penger? Hvorfor gjør de ikke det?
 - Er ikke det rart at Aker fortsetter å støtte MFK når de utelukkende taper penger på dette?
 - Vet investorene hva de går til?
- Hva var klubbens strategi i din periode som direktør?
 - Forandret denne seg over tid?
- Hvordan opplevdes situasjonen i 2002/03 for klubben da man hadde en kritisk situasjon hvor eier hadde trøbbel, og klubben ble nødt til å kutte kostnader samt at klubben hadde mistet noe av sin lokale tilhørighet?
 - Hvilke hensyn ble tatt?
 - Følte du dere klarte å få ned kostnader som for eksempel spillerlønninger?
 - Mange følte en del beslutninger i denne perioden var lite gjennomtenkte, som å sparke Gunder Bengtsson? Er dette riktig eller kom man til et punkt der man innså at man var på feil vei?
 - Hvor viktig er lokal tilhørighet for MFK?

- Madiou Konate, PC Singaas og Daniel Berg Hestad kom sommeren 2005. Investeringer for å unngå nedrykk?

TARJE N. JACOBSEN

Direktør MFK siden november 2005.

- Hva var fokuset og strategien i klubben da du ble ansatt?
- Kan du si litt om den økonomiske styringen i MFK de årene du har vært her? Hvor godt har dere truffet med budsjettene? I hvilken grad har dere oppnådd de resultatene dere ønsket økonomisk?
- Hvordan opplever du den økonomiske situasjonen i MFK nå?
 - Ikke voldsomme budsjettavvik.
 - Dere budsjetterer med underskudd fordi Aker støtter MFK. Hva ville det ha gått mest utover om dere ikke hadde fått støtte?
 - Diskuteres dette i stor grad i styremøtene?
- MFK har eiere og medlemmer, en sportslig avdeling og aktive supportere, sponsorer og en lokalavis. Hvordan påvirkes du og styret av disse grupperingene?
 - Er det klare skiller mellom supporterens meninger, medlemmenes meninger og sponsorenes meninger om hva som bør skje for eksempel når det gjelder forsterkninger, treneransettelse?
- Som direktør i MF handler du på vegne av eierne, Aker og Kjell Inge Røkke. Synes ikke de det er betenkelig at MF ikke tjener penger? Evt hvorfor ikke?
 - Har eierne andre mål enn å tjene penger? Hvilke?
 - Hva får eierne igjen for investeringen? Hvordan regner de?
 - Hva er årsaken til at denne typen selskaper over tid ikke tjener penger?
- Hvorfor kjøpte dere Marel Baldvinsson og Magne Hoseth sommeren 2006? Forsøk på å forhindre nedrykk?
 - Var dette løsninger man hadde god økonomisk dekning for å utføre? I ettertid ble driftsresultatet dette året relativt bra, men mye av det kan vel skyldes salget av Rob Friend?
- De investeringene som er gjort før denne sesongen med Emil Johansson, Magne Simonsen, Baye Djiby Fall og Bjørn Runstrøm kan sies totalt sett å ha en rimelig stor økonomisk ramme. Det at Runstrøm og Fall hentes på lån – litt på samme måte som var tilfelle med Mota, kan det betraktes som et tegn på at man nå er mer forsiktig med å øse ut penger før man vet hva man får?

- Hvor ulik er den responsen du får fra Langøy og Berg ifht hva de bryr seg mest om, det økonomiske eller det sportslige? Er det et klart skille slik at for eksempel den ene er mer økonomisk fokusert enn den andre?

LEIF-ARNE LANGØY

Styreleder i Molde Fotball AS siden 2002/03.

- Hvordan ser du på utviklingen av MFK siden 2002?
- Er det ikke betenkelig at ikke MF AS tjener penger? Hvorfor gjør de ikke det?
 - Hvordan ser dere på dette i Aker? Diskuteres dette i særlig grad på styremøter?
 - Hva er det viktigste målet for Aker med sitt eierskap i MF?
 - Har Aker og Røkke noen gang hatt som mål å tjene penger på MFK?
 - Hvor hadde MFK vært uten Aker og Røkke?
 - Kan Aker trekke seg ut? Hvorfor gjør en ikke dette?
 - Visste Aker og Røkke hva de bega seg ut på da de involverte seg i MFK?
 - Hvordan rettferdiggjør Aker sitt engasjement i MFK ovenfor sine aksjonærer?
 - En involverer seg vanligvis ikke i investeringer der en ikke tjener penger.
- Hva føler du er din oppgave som styreleder? Sette på bremsene og passe på at ikke MF AS bruker over evne?
- På styremøter der representanter for klubben deltar, føler du at det er sprikende interesser?
- Tidligere har det vært fokus på at eier har blandet seg inn i for stor grad i det sportslige. Vil du si at dette har forandret seg i særlig grad i din periode?
 - Hvor involverte var dere for eksempel i salget av Mame Biram Diouf?
 - Hvem presset på for at han skulle forbli i MFK ut sesongen?
- Man blir påvirket av supportere og andre grupperinger og hører hva disse mener. Likevel må en ta avgjørelser basert på ansvarlighet.

ODDNE HANSEN

Styreleder i MFK 2002-2009.

- Hvordan vil du beskrive de årene du var styreleder i MFK?
 - Hva lærte du mest disse årene?
 - Hva mener du var din viktigste jobb? Hva lyktes du med?
 - Hva ville du gjort annerledes når du ser tilbake?

- Hva savner du?
- Hvilke hovedinteresser hadde styret i MFK – under din periode?
 - Hovedvekt på det sportslige?
 - Forandret fokus over tid?
 - MFK har flere hundre medlemmer, men knapt en håndfull stiller på årsmøtet hvor det nesten ikke stilles spørsmål. Er det en ønskelig situasjon eller skulle dere helst ha sett et større engasjement?
 - Føler du at MFK og MF AS har sammenfallende interesser eller ligger det kilder til konflikt i relasjonen?
 - Hvor stor innflytelse har MFK på avgjørelser som skal tas vs. MF AS?
- Er det betenkelig at ikke Molde Fotball AS klarer å drive med balanse?
 - Eller kunne man ha gjort det om ikke det var for at Aker stiller penger til rådighet, riktignok på et lavere nivå?
 - Om ikke Aker var involvert – ville MF AS da ha drevet mer fornuftig?
 - Hvordan forklarer MFK overfor eierne, det faktum at ikke de tjener penger?
- Hvorfor involverer investorer seg i selskaper som ikke tjener penger?
 - Kan man måle avkastning i andre ting enn kroner og øre?
 - Tror du Kjell Inge Røkke og Aker visste hva de bega seg ut på da de involverte seg i MFK? Hvorfor trekker de seg ikke ut?
 - I hvilken grad involverer eiere seg, med tanke på spillekjøp og trenerskifter?
- Hvordan opplevdes situasjonen i 2002-03 for klubben da man hadde en kritisk situasjon hvor eier hadde trøbbel, og klubben ble nødt til å kutte kostnader samt at klubben hadde mistet noe av sin lokale tilhørighet?
 - Hvilke hensyn ble tatt?
 - Følte du dere klarte å få ned kostnader som for eksempel spillerlønninger?
 - Mange følte en del beslutninger i denne perioden var lite gjennomtenkte, som å sparke Gunder Bengtsson? Er dette riktig eller kom man til et punkt der man innså at man var på feil vei?
 - Hvor viktig er lokal tilhørighet for MFK?
- Madiou Konate, PC Singsaas og Daniel Berg Hestad kom sommeren 2005. Investeringer for å unngå nedrykk?
- Hvorfor kjøpte dere Marel Baldvinsson og Magne Hoseth sommeren 2006? Forsøk på å forhindre nedrykk?
 - Var dette løsninger man hadde god økonomisk dekning for å utføre? I ettertid ble driftsresultatet dette året relativt bra, men mye av det kan vel skyldes salget av Rob Friend?

- Salget av Mame Biram Diouf kom ikke veldig uventet. Hva tror du var avveiningene i avgjørelsen om han skulle selges eller ei?
 - Styret i MFK har i teorien mulighet til å si nei. Føltes det i praksis som at dere egentlig kunne det?
- I hvilken grad var eierne involvert i for eksempel Mame? (Langøy var med på pressekonferansen.) Evt Rob Friend.

ERIK BERG

Styreleder i MFK fra 2009. Involvert i Opptur MFK AS.

- Hvilke hovedinteresser har styret i MFK?
 - Hovedvekt på det sportslige?
 - MFK har flere hundre medlemmer, men knapt en håndfull stiller på årsmøtet hvor det nesten ikke stilles spørsmål. Er det en ønskelig situasjon eller skulle dere helst ha sett et større engasjement?
 - Føler du at MFK og MF AS har sammenfallende interesser eller ligger det her kilder til konflikt?
- Er det betenkelig at ikke Molde Fotball AS klarer å drive med balanse?
 - Eller kunne man ha gjort det om ikke det var for at Aker stiller penger til rådighet, riktignok på et lavere nivå?
 - Om ikke Aker var involvert – ville MF AS da ha drevet mer fornuftig?
- Hvorfor involverer investorer seg i selskaper som ikke tjener penger?
 - Kan man måle avkastning i andre ting enn kroner og øre?
 - Tror du Kjell Inge Røkke og Aker visste hva de bega seg ut på da de involverte seg i MFK?
 - Hvorfor trekker man seg ikke ut?
 - Hvordan rettferdiggjør de sine investeringer?
- Hvordan vil du sammenligne en investering i Molde Fotball AS med en i Opptur MFK AS?
- Ville du som investor vurdert en investering i Molde Fotball AS og i så fall med hvilke motiver?
- Salget av Mame Biram Diouf kom ikke veldig uventet. Hvordan var avveiningene i avgjørelsen om han skulle selges eller ei?
 - Styret i MFK har i teorien mulighet til å si nei. Føltes det i praksis som at dere egentlig kan det?

- I hvilken grad var eierne involvert i for eksempel Mame? (Langøy var med på pressekonferansen.
- Hvem trykket på for at han skulle bli i MFK ut sesongen?

APPENDIKS 2

SAMMENDRAG AV INTERVJUER

ESPEN SILSETH

Da jeg møtte Silseth, tidligere direktør i MFK rettet jeg spørsmålene ganske raskt inn mot den økonomiske styringen i klubben. Som mange andre klubber hadde MFK av økonomiske årsaker problemer rundt 2002. Dette gjaldt også Kjell Inge Røkke, og pengesekken var plutselig ikke like åpen for MFK som den tidligere hadde vært. I denne perioden befant man seg, i følge respondenten, fortsatt i "bakrusen" etter nytt stadion og deltakelse i Champions League, ambisjonene var voldsomme og kostnadene hadde eskalert. Som ny direktør måtte dermed Silseth sette i gang en omfattende prosess med kutting av kostnader. Disse uttalelsene bekreftes av MFKs lisenstall²¹, hvor man kan spore en nedgang i kostnader på godt over 10 millioner fra 2003 til 2004. På spørsmål om ikke det er rart at Røkke fortsetter sitt engasjement i MFK når det viser seg at det ikke er lønnsomt, svarer Silseth at Røkke ikke er ute etter avkastning i kroner og øre. Selv om Røkke neppe ante hva han bega seg ut på da han involverte seg i MFK i 1992 har han andre motiver enn penger. I følge Silseth har Røkke en kongstanke der MFK og Molde Stadion står som en sosial smeltedigel i regionen. Det omdømmet Røkke og Aker etter hvert har etablert i regionen kan godt ha influert avgjørelsen om tildelingen av kontrakten Aker fikk i forbindelse med utbyggingen av Ormen Lange, spekulerer respondenten. Samtidig uttrykkes det at det blir spennende å se hva neste generasjon Røkke velger å gjøre med forholdet til MFK når den tid kommer.

Silseth svarer også at det ikke alltid var like lett å få dualismen i klubben til å fungere skikkelig, altså kommunikasjonen mellom de som representerer eierne og klubbstyret. Kontakten mellom Silseth og Røkke selv var tett, kanskje for tett, og selv om han mener de beslutningene som ble tatt stort sett var gode, gav balanseringen av forening og forretning kommunikasjonsproblemer som imidlertid bedret seg mot slutten av perioden.

²¹ Klubben har gitt tilgang til tallene, men ikke for gjengivelse i oppgaven.

TARJE N. JACOBSEN

Jacobsen er nåværende direktør i MFK og dermed den som tok over da Silseth sluttet. Som han selv uttalte det, kom han til en klubb i 2005 der det hadde blitt kuttet kraftig i kostnadene over flere år, og hvor det nå var tid for å bygge seg opp igjen stein på stein. Av den grunn var det ubeleilig at en rykket ned i 2005, men man hadde et veldig fokus på at man skulle snu det til noe positivt, og en kan vel si at den klubben som rykket opp i 2006 har gitt eliteserien en ekstra dimensjon de siste årene.

Når spurt om hvilke krav eierne stiller til klubben uttaler respondenten at det ikke stilles noen avkastningskrav, men at det er et krav at en skal gå i balanse og at man samtidig skal ha en bærekraftig økonomi. Det er også fokus på at en skal ta fornuftige risikovurderinger. Tilfelle er at eierne skal godkjenne budsjettet som lages hvor klubben budsjetterer med et underskudd som man ber om at dekkes av eier i form av et konsernbidrag. Størrelsesorden på det beløpet er imidlertid mer eller mindre kjent på forhånd.

Den støtten MFK har fått av Kjell Inge Røkke siden 1992 har utvilsomt vært uvurderlig for klubben. Jacobsen sier at han tviler på at Røkke noen gang vil trekke seg ut selv om han ikke tjener penger, og på tross av at han neppe visste omfanget av hva han gikk i gang med i 1992. Motivet til Kjell Inge Røkke er at han ønsker å støtte klubben i sin hjemby så lenge han kan. Likevel, sier Jacobsen, er det ikke dermed sagt om at Røkke og Aker skulle trekke seg ut så ville det bety kroken på døra for MFK. Beløpet MFK får inn gjennom avtalen med Aker er stort i norsk målestokk, men engasjementet i regionen er også såpass betydelig at det ikke er utenkelig at et tilsvarende beløp kan la seg skaffe til veie om Røkke og Aker skulle trekke seg ut. Det ville åpenbart ha blitt en omfattende prosess, og man hadde vel tvilsomt endt opp med kun én aktør å forholde seg til som nå, men det er viktig å huske på at avtalen med Aker betraktes som markedsinntekter på lik linje med andre verdier MFK får for å selge merkenavnet MFK.

Eierens motiver er allerede omtalt, men på spørsmål om hva Aker og selskapets aksjonærer får igjen, kommer vi inn på et interessant tema. Siden man betrakter avtalen som en del av markedsinntektene til klubben bør man kunne vise til at man gir sponsorer verdier for de pengene en får inn. Jacobsen påpeker at man i større grad de siste årene har gitt Aker synlighet i form av draktreklame. Selskapet tok også navnet på Aker Stadion som inntil mai 2006 het Molde Stadion. Når man har stadionnavnet, vil det i større grad gi verdi til Aker der en kan bruke arenaen som treffpunkt, samt at det gir selskapet mer synlighet, positivitet og medieomtale. En har også kalt klubbens akademi for aldersbestemt fotball etter eieren, Akerakademiet. Man kan kanskje si at det hersker en misoppfatning i Norge om at MFK bare kan hente penger fra en

bunnløs pengesekk hos Røkke, når faktum er at man har en avtale hvor det riktig nok ligger mye goodwill, mens klubben samtidig gir mye tilbake gjennom de ovennevnte kanaler.

Jeg stilte også noen spørsmål rettet mot konkrete kjøp og salg av spillere, og i hvilken grad disse ble gjennomført tatt i betraktning de økonomiske rammer som man hadde til rådighet. Respondenten svarte godt og henviste til at man i enkelte tilfeller hadde penger igjen fra salg som var gjort sesongen før og at det i andre tilfeller var eksterne investorer innblandet slik at ikke hele den økonomiske byrden ble liggende på klubben. Det fremheves at man har god kommunikasjon mellom de to styrene i organisasjonen noe som gjør det lettere å ta gode beslutninger som ikke kommer overraskende på noen av partene. Direktøren oppfatter at det er lite sprik i forventningene til styreleder i klubb og aksjeselskap og henviser igjen til at klubben har funnet en svært god modell for sin organisasjon. Likevel er det aksjeselskapet og styreleder der som sitter på pengesekken, og som eksempel nevnes det at man denne sesongen ble nødt til å kutte litt i lønnskostnadene ettersom en i fjor ikke greide å holde seg til budsjett.

LEIF-ARNE LANGØY

Leif-Arne Langøy har vært styreleder i Molde Fotball AS siden 2003, og kan dermed på en noe flåsete måte sies å være den som sitter på pengesekken til Kjell Inge Røkke. Etter å ha snakket med to som har vært direktører i klubben og som har måttet forholde seg til begge sider i forening - forretning dualismen, var det interessant å se om representanten for eiersiden i organisasjonen sitter med samme oppfatning som direktørene.

Leif-Arne Langøy forteller samme historie om en voldsom investering etter Champions League i 1999 og deretter kutting av kostnader frem mot 2004 som de andre intervjuobjektene. Interessant nok ble bidraget fra Aker redusert betraktelig i denne perioden til i 2004 å være på om lag 30 prosent av 2002-nivå. Her gir respondenten mye av æren til direktøren. Ettersom Langøy også har fungert som konsernsjef i Aker i perioden ledet jeg samtalen inn på hvordan Langøy forsvarte investeringen i MFK ovenfor investorer, og hva han betrakter som Akers mål med investeringen. Som konsernsjef sier Langøy at han aldri har opplevd å bli kritisert for investeringen. Investorer i både inn- og utland har stilt spørsmål rundt investeringen, men ettersom Aker har vært opptatt av åpenhet rundt denne, har ikke Langøy opplevd at investeringen har blitt oppfattet som problematisk. Han peker på at målet for Aker er å ta samfunnsansvar og at investeringen skal gi Aker et godt omdømme. I den forbindelse er de svært opptatt av at MFK skal drive fornuftig og dermed skape positiv omtale. Siden Aker var privateid fra 1997 til 2004 har man de siste årene merket en økning i profileringen av selskapet i forbindelse med MFK ettersom man nå er notert på børs. Dette reflekteres som andre

intervjuobjekter også har nevnt, i stadionnavn, draktreklame, Akerakademiet og Akerhallen, som er et innendørs fotballanlegg til disposisjon for A-laget og breddefotballen i både klubb og omegn. Grunntanken er at MFK skal klare seg gjennom en ansvarlig drift, med støtte fra Aker og Opptur MFK AS som er et eksternt investorselskap som bidrar med investeringer direkte i spillere. I relasjon til at omtalen rundt klubben skal være positiv, har det vært viktig å stramme inn kommunikasjonskanalene. Klubben har en intensjon om å være åpen og inkluderende, men samtidig er det sterkt uønskelig at andre enn noen få utvalgte personer, som direktør, styreledere og trener uttaler seg til media om ting som kan skape uro.

Langøy hevder at den økonomiske styringen har blitt bedre etter at han selv kom inn som styreleder i aksjeselskapet. Man har mer fokus på å holde seg til budsjett, og det settes generelt flere krav, ikke minst likviditetsmessig. Hvis ikke klubben "oppfører seg", som respondenten sier, vil dette få konsekvenser for støtten fra Aker. På spørsmål om man har hatt som mål å tjene penger på involveringen i MFK, svarer respondenten at Aker aldri har hatt det som hensikt å tjene penger direkte med sin involvering. Når det gjelder Røkke, var det nok flere med ham som på slutten av 90-tallet mente at det lot seg gjøre å tjene penger på fotball. Her refererer også styrelederen til at "fotball er som narkotika", og mener med dette at personer som er svært nøkterne i sin pengebruk ellers, kan bruke massevis på fotball gjennom et slags avhengighetsforhold.

Jeg hadde på forhånd en forventning om at Langøy sin interesse stort sett var å passe på pengesekken og dermed påse at ikke klubben drev økonomisk ufornuftig. Når spurt om sin viktigste rolle svarer imidlertid respondenten at han føler seg som en mellommann mellom klubben og eierne som har interesser begge steder. Selvfølgelig sitter han på pengesekken og ønsker å påse at driften i MFK er fornuftig, men samtidig ser han det som sin oppgave å overbevise styret i Aker og Kjell Inge Røkke om at investeringen i MFK er god.

Jeg spurte så i hvor stor grad interesser oppfattes som sprikende på styremøter og i hvilken grad eiere "blander seg" inn i det sportslige. Respondenten vedgår at det alltid er sprikende interesser, samt at man alltid vil klare å lage konflikter om en ønsker dette. Fokus er imidlertid på at man skal ha stor takhøyde, og at man generelt er flinke til å finne løsninger som alle parter er fornøyde med. Generelt har styrelederen et inntrykk av at en har med fornuftige personer å gjøre, slik at alle skjønner at det finnes begrensninger på ressursene. Respondenten understreker flere ganger at han "ikke har peiling på fotball" og at laget tas ut av treneren. Transferobjekter innstilles av trener og sportslig ledelse hvorpå styret i aksjeselskapet tar stilling til hvorvidt man kan løse dette økonomisk. Som eksempel nevnes en signering før årets sesong (2010) av betydelig målestokk for klubben. Sportslig utvalg mente det var den beste

løsningen for laget, men trodde ikke det lot seg gjennomføre på grunn av den økonomiske rammen. Da var det imidlertid Langøy som satte seg ned og laget en skisse for hvordan man likevel kunne få gjennomført overgangen.

ODDNE HANSEN

Det siste intervjuet som lot seg gjennomføre var med en som har vært involvert i MFK på ulike måter helt siden Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten involverte seg i 1992. Fra 2002 til 2009 var Oddne Hansen styreleder i MFK.

Når Oddne Hansen forteller om sin tid i MFK fokuserer han på at det eksisterer en god samhandling og kommunikasjon mellom de forskjellige enhetene i organisasjonen, kanskje fordi investor i praksis har vært den samme i 18 år og man har funnet en løsning som fungerer. Den tidligere styrelederen tror at en av nøklene ligger i at kommunikasjonen mellom klubb og AS er svært god, noe som fremmes av det faktum at man har felles styremøter som har fremmet samarbeidet i motsetning til det som var tilfelle i starten av respondentens periode som styreleder i klubben.

I en slik type organisasjon vil en alltid ha fokus på det sportslige, mener respondenten. Likevel fikk man en klarere økonomisk struktur etter at Langøy kom inn som styreleder i Molde Fotball AS. De involverte opplevde dette som positivt, siden en da visste hva en hadde å forholde seg til, selv om det også betydde mer budsjettmessig disiplin.

Hansen oppfatter engasjementet rundt klubben som positivt, selv om jeg antydte at det kanskje ikke var en ønskelig situasjon at en relativt sett liten andel av medlemmene stiller på årsmøter hvorpå disse stiller få spørsmål til styret. Dette har ikke blitt oppfattet av den tidligere styrelederen som mangel på engasjement og han betegner det hele som uproblematisk.

Samtalen styres som i de andre intervjuene over på hva som driver investorene. Hansen sier som de andre intervjuobjektene at eier ikke drives av økonomisk profitt, men av et håp om at klubben skal drive etter budsjett og at dette skal gi eierne et godt omdømme. Samtidig er de involverte gjerne drevet av en genuin interesse for fotball og patriotisme til klubben. Uten Kjell Inge Røkke føler intervjuobjektet seg sikker på at MFK ikke hadde befunnet seg på det nivået man befinner seg på i dag, kanskje hadde ikke klubben klart seg i det hele tatt, da man i 1992 var teknisk konkurs. Hansen er av den oppfatning at det alltid vil eksistere andre investorer om Aker på et tidspunkt skulle velge å trekke seg ut, men at man skal finne en investor som vil involvere seg i et slikt omfang over en så lang periode som Røkke har gjort, er heller tvilsomt.

Eierne er gjennom aksjeselskapet den enheten som tar de økonomiske beslutningene. Dette har aldri blitt oppfattet som unaturlig, og det påstås også at man ikke har oppfattet at eier har blandet seg inn i avgjørelser denne ikke har noe med. En faktor som hjelper på dette er at en har inkludert klubben i AS-styret med leder, nestleder og en observatør, noe som gir en god og tydelig dynamikk, i følge Hansen. Denne kommunikasjonen er også viktig utad der åpenhet og tilgjengelighet har vært et fokus de siste 4-5 år fordi klubben tidligere har blitt oppfattet som lite åpen og introvert.

Da jeg spurte om konkrete kjøp foretatt midt i sesongen ble gjennomført på grunn av frykt for nedrykk og kanskje uten å ha økonomisk dekning for dette, ble påstanden avvist. Respondenten medga at ikke alle kjøp var like heldige, noe som alltid vil være tilfelle i en fotballklubb, men at ingen investeringer var blitt gjort med penger en ikke hadde. I forhold til salg av spillere kommenterte den tidligere styrelederen at man var opptatt av to ting: Å signalisere at MFK er en klubb hvor spillere kan komme seg videre fra, samt økonomiske årsaker der man gjerne vil gi investorer noe igjen for sine investeringer eller å finansiere egen drift i klubben.

APPENDIKS 3

FANGENS DILEMMA²²

Et kjent eksempel fra spillteori er fangens dilemma. Spillteori er en analyseteknikk for situasjoner der bedrifter eller individers valg er avhengige av hva motparten velger. På grunn av denne avhengigheten kan ikke det rasjonelle individet velge kun basert på hva en selv ønsker, men må ta høyde for hva den andre part mest sannsynlig vil velge. I fangens dilemma blir man ved å betrakte motpartens valg ledet til å ta et valg som virker fornuftig ut fra et personlig ståsted, men som er en dårlig løsning for kollektivet.

Det opprinnelige fangens dilemma involverer to kriminelle, Smith og Jones, som holdes i hver sin celle av politiet. Politiet vet at disse har begått en kriminell handling, men kan ikke bevise det med mindre man får en tilståelse fra i hvert fall en av fangene. Derfor gis følgende tilbud separat til hver av fangene:

- Hvis du tilstår og den andre ikke gjør det, garanterer vi deg en mild straff (la oss si ett år i fengsel).
- Hvis du ikke tilstår mens den andre gjør det, får du en streng straff (la oss si ti år i fengsel).
- Hvis ingen av dere tilstår, sørger vi for at dere uansett må i fengsel av en oppdiktet årsak (la oss si to år i fengsel).
- Hvis dere begge tilstår, får begge strenge straffer, siden vi ikke trenger begges innrømmelse for å tiltale den andre. Vi vil likevel ikke gi dere maksimalstraff (la oss si åtte år i fengsel).

Hver av fangene må enten velge å tilstå eller å la være. Hvis begge tenker på hva som er best for en selv isolert sett vil de velge å tilså og dermed ende med åtte år i fengsel, selv om de kollektivt sett hadde kommet bedre ut av det ved ikke å tilstå og dermed sittet to år. For å forstå hvorfor begge vil velge å tilstå kan vi ser for oss at vi er Smith. Jones har to valg, å tilstå eller ikke å tilstå. Hva er det beste valget for vår del om Jones tilstår? Hvis vi også tilstår må vi åtte år i fengsel, men om vi ikke tilstår må vi ti år i fengsel. Det er altså best å tilstå – gitt at Jones tilstår.

Hva om Jones ikke tilstår? Om vi da velger ikke å tilstå, får vi to år i fengsel. Tilstår vi, får vi ett år i fengsel. Med andre ord er det uansett best for oss å tilstå, uavhengig av Jones.

Jones er også i samme situasjon. Han kommer best ut av det ved å tilstå, egoistisk sett. At begge tilstår resulterer i det verst tenkelige utfallet for de to til sammen, ettersom begge da må åtte år i fengsel.

Nøkkelen til problemet er at både Smith og Jones handler av egen interesse, og antar at den andre også gjør dette, heller enn å verdsette kollektivet.

²² Kilde: Szymanski & Kuypers (1999) s. 155-156.